

Encabezado: DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO

Diseño de plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S., productora de insumos biológicos en el municipio de La Victoria Valle del Cauca

Oliva Viviana García Cano

Universidad del Valle Sede Zarzal

Facultad de Ciencias de la Administración,

Programa Administración de Empresas

Zarzal, 2021

Diseño de plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S., productora de insumos biológicos en el municipio de La Victoria Valle del Cauca

Oliva Viviana García Cano

Director: Julio Hernando Lozano Jiménez

Universidad del Valle Sede Zarzal

Marzo 2021

Notas del autor

Oliva Viviana García Cano, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle,
Sede Zarzal.

Esta Asesoría es Financiada por la estudiante

La correspondencia relacionada con esta asesoría debe ser dirigida a Oliva Viviana García Cano
Universidad del Valle Sede Zarzal, Facultad de Ciencias de la Administración, Calle 14 # 7-134,
Zarzal, Valle del Cauca

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal (Valle del Cauca), marzo 2021

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a Dios por permitirme terminar este proceso formativo e intelectual y cumplir con una de mis metas personales.

A mi querida hija Mariana, quien es mi motivación para seguir adelante y querer ser mejor cada día, gracias a su amor y comprensión de forma incondicional, su ánimo en mis días de cansancio. A mis amados padres y hermanos que de una u otra forma están conmigo siempre para servir de ejemplo, de guía, me han brindado su apoyo en todo momento y han esperado por este logro.

A mis asesores por guiar mis pasos para culminar este trabajo. Profesor Julio Hernando Lozano Jiménez, mi asesor preferido quién me dio motivación y todo su apoyo para darle forma a este trabajo.

A mis compañeros y a los grandes amigos que permanecieron incondicionalmente, para poder graduarme como administradora de empresas.

Olivia Viviana García Cano

Agradecimientos

Agradezco a Dios porque él es el artífice de mi vida y jamás me ha abandonado.

A mi gran familia por todo su amor, a mis amigos por la motivación, momentos inolvidables y comprensión, especialmente a Lina María Montenegro, por su permanencia, su apoyo y ayuda en todo momento.

A la persona que me hizo fuerte, y que ha permanecido a través del tiempo a pesar de todo brindándome su apoyo de una u otra forma.

Al profe Fernando Moreno, Director de la facultad de Administración de empresas de la Universidad del Valle Sede Zarzal, por su apoyo y paciencia.

A la Universidad del Valle sede Cartago por acogerme para iniciar mi proceso de formación y a la Universidad del Valle sede Zarzal por recibirme para culminar mi proceso de formación, gracias por enriquecer y formar profesionalmente, a todos y cada uno de los profesores que durante toda mi carrera me dejaron grandes enseñanzas, no solo a nivel educativo, también a nivel personal. Gracias a mis asesores que intervinieron con esta investigación brindándome buenas recomendaciones y sugerencias, todo para mejorar.

Un agradecimiento especial a la empresa INBENÉFICOS DEL VALLE S.A.S por abrir sus puertas para ingresar a su organización para lograr la realización de la presente investigación.

¡Muchas Gracias!

Oliva Viviana García Cano

Tabla de Contenido

1 Planteamiento del Problema	19
1.1 Antecedentes del problema	19
1.2 Planteamiento del problema	22
1.3 Pregunta de investigación.....	24
1.4 Sistematización del problema.....	24
2 Justificación	25
Práctica	25
3. Objetivos	27
3.1 Objetivo general	27
3.2 Objetivos específicos.....	27
4. Marco Referencial.....	28
4.1 Histórico	28
4.2 Teórico	28
4.3 Planeación estratégica y ventajas para la organización.....	30
4.4 Direccionamiento y modelos de direccionamiento	32
4.5 Concepto de estrategia	33
4.6 Análisis situacional y estrategia	33
4.7 Análisis externo: macroentorno	34
4.8 Análisis externo: microentorno y Porter	34
4.8.1. Matriz DOFA.	37
4.8.2. Matriz PCI.	37
4.8.3. Matriz POAM.	37
4.9 Direccionamiento estratégico.....	37
4.10 Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos	39
4.11 Conceptual.....	40
5. Diseño Metodológico.....	43
5.1 El tipo de investigación	43
5.2 Método de Análisis.....	43
5.3 Enfoque de la investigación	44
5.4 Fuentes de Información.....	44
5.5 Técnicas de recolección de información	45

5.6 Población.....	46
Muestra y muestreo	46
5.7 Tratamiento de la Información.....	47
6. Resultados Obtenidos.....	47
6.1 Planeación Estratégica.....	48
6.2 Reseña Histórica.....	49
6.3 Estructura orgánica actual.....	50
6.4 Análisis Interno	51
6.4.1 Sector económico.	51
6.4.2 Diagnostico empresarial.....	52
6.4.3 Matriz DOFA.	57
6.4.4 DOFA Cruzada.....	58
6.4.5 Matriz PCI (Perfil de capacidad institucional).....	60
6.4.6 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).	63
6.4.7 Las cinco fuerzas de Porter.....	68
6.5 El lienzo estratégico.....	69
Lienzo Estratégico	¡Error! Marcador no definido.
6.6 Direccionamiento Estratégico	70
6.6.1 Visión.	70
6.6.2 Misión.	70
6.6.3 Valores Corporativos.	71
6.7 Capacidades Distintivas	71
6.8 Activos Estratégicos.....	71
6.9 Factores Claves de Éxito.....	71
6.10 Promocionar e impulsar Inbenéficos del valle S.A.S. a nivel regional, para captar más clientes.....	71
6.11 Cadena de Valor	72
Actividades Primarias	72
Actividades de Soporte	72
6.12. Cascada de Decisiones Estratégicas.....	73
6.13. Mapa de procesos	75
6.14. Propuesta de Valor	76
6.15. Imperativos Estratégicos	77

6.16. Objetivos Estratégicos.....	78
6.17. Mapa con Objetivos	80
6.18. Plan de Acción	81
6.19. Indicadores de seguimiento y control.....	83
6.20. Análisis financiero.....	84
6.21. Análisis financiero Costo-Beneficio al implementar el plan estratégico	85
6.22. Indicadores financieros.	88
7. Conclusiones	92
8. Recomendaciones	93
9. Bibliografía	94
10. Anexos	98

Lista de tablas

TABLA 1. NORMOGRAMA.	41
TABLA 2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	51
TABLA 3 OBJETIVO ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	78
TABLA 4 OBJETIVO ESTRATÉGICO CLIENTES	78
TABLA 5 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE APOYO PROCESOS	78
TABLA 6 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE APOYO APRENDIZAJE	79
TABLA 7 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE APOYO INVERSIÓN	79

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. INBENÉFICOS DEL VALLE	48
ILUSTRACIÓN 2. FOTOGRAFÍA DEL EQUIPO DE TRABAJO	50
ILUSTRACIÓN 3 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	52
ILUSTRACIÓN 4. MATRIZ DOFA	57
ILUSTRACIÓN 5. MATRIZ PCI.	61
ILUSTRACIÓN 6. MATRIZ POAM.....	64
ILUSTRACIÓN 7 PRODUCTO INTERNO BRUTO	65
ILUSTRACIÓN 8 PARTICIPACIÓN DE CÍTRICOS	67
ILUSTRACIÓN 9 ÁREA POR MUNICIPIO	67
ILUSTRACIÓN 10. LIENZO ESTRATÉGICO	69
ILUSTRACIÓN 11. CASCADA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	74
ILUSTRACIÓN 12. MAPA DE PROCESOS.....	75
ILUSTRACIÓN 13. PROPUESTA DE VALOR.	76
ILUSTRACIÓN 14. MAPA DE OBJETIVOS.....	80
ILUSTRACIÓN 15. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	83
ILUSTRACIÓN 16. ANÁLISIS FINANCIEROS.....	84
ILUSTRACIÓN 17 PROYECCIÓN DE GASTOS PLAN ESTRATÉGICO.	85
ILUSTRACIÓN 18 PROYECCIÓN AÑO 2022.....	87
<i>ILUSTRACIÓN 19. RAZÓN CORRIENTE</i>	<i>88</i>
<i>ILUSTRACIÓN 20. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....</i>	<i>88</i>
<i>ILUSTRACIÓN 21. ENDEUDAMIENTO FINANCIERO.....</i>	<i>89</i>
<i>ILUSTRACIÓN 22. APALANCAMIENTO TOTAL.</i>	<i>89</i>
<i>ILUSTRACIÓN 23. RELACIÓN VENTAS/ ACTIVOS FIJOS.</i>	<i>89</i>
<i>ILUSTRACIÓN 24. RELACIÓN VENTAS/ ACTIVOS FIJOS.</i>	<i>90</i>
<i>ILUSTRACIÓN 25. MARGEN BRUTO.....</i>	<i>90</i>

<i>ILUSTRACIÓN 26. MARGEN OPERACIONAL.</i>	<i>90</i>
<i>ILUSTRACIÓN 27. MARGEN NETO.</i>	<i>91</i>
<i>ILUSTRACIÓN 28. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</i>	<i>91</i>
<i>ILUSTRACIÓN 29. RENTABILIDAD DEL ACTIVO.....</i>	<i>91</i>

Lista de Figuras

FIGURA 1. MAPA ESTRATÉGICO DEL BALANCE SCORE CARD.	30
FIGURA 2. PROCESO PARTICIPATIVO Y DEMOCRÁTICO DE LA APO.....	31
FIGURA 3. MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FRED R. DAVID	32
FIGURA 4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA STEINER	33
FIGURA 5. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	34
FIGURA 6. DIAMANTE DE PORTER	35
FIGURA 7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC.....	36
FIGURA 8. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL.....	50
FIGURA 9. MATRIZ DOFA CRUZADA.	58
FIGURA 10. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	68
FIGURA 11. CADENA DE VALOR	73
FIGURA 12. PLAN DE ACCIÓN	81
FIGURA 13. PLAN DE ACCIÓN	81
FIGURA 14 PLAN DE ACCIÓN DE APOYO.....	82

Lista de anexos

ANEXO A. CUESTIONARIO.....	98
ANEXO B. FOTOGRAFÍAS	108

Resumen

Colombia es un país con mucho potencial agrícola, desde hace décadas ha venido creciendo la necesidad de erradicar los químicos de los cultivos, y controlar las plagas de manera natural, las tendencias de vida saludable entre otros, abre las puertas a la creación de nuevas empresas entre ellas las productoras de insumos y control biológico. Las empresas dedicadas a esta actividad de producción benéfica han identificado la necesidad de organizarse para atender las demandas y adaptarse a los diversos requisitos legales y productivos, por lo que necesitan una dirección estratégica para crecer. Un plan estratégico permite identificar las diferentes áreas de la organización, su entorno con el fin de encontrar los factores que generen estrategias y planes de acción para fortalecer la empresa.

El propósito del plan estratégico es mejorar todas las áreas de una empresa, potenciar sus fortalezas, reducir riesgos, buscar el crecimiento y posterior posicionamiento a nivel comercial, adaptándose a los constantes cambios que el mercado demanda.

Para diseñar este plan estratégico en la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S. Se comenzó con un diagnóstico, un análisis interno y un estudio de la competencia y esto permitió construir el direccionamiento estratégico, los mapas estratégicos, los planes de acción con sus indicadores para dar seguimiento al logro de los objetivos estratégicos.

El propósito de este plan estratégico es ofrecer una excelente herramienta a una pequeña empresa de la región, que pueda ayudar a resolver diversos problemas para poder enfocarse, mejorar, crecer y permanecer.

Palabras clave: control biológico, plan estratégico, fortalecer, enfocarse

Abstract

Colombia is a country with great agricultural potential, for decades has been growing the need to eradicate chemicals from crops, and control pests naturally, healthy living trends among others, opens the door to the creation of new companies including producers of inputs and biological control. Companies dedicated to this beneficial production activity have identified the need to organize themselves to meet the demands and adapt to the various legal and production requirements, so they need a strategic direction to grow. A strategic plan allows to identify the different areas of the organization, its environment in order to find the factors that generate action plans and strategies to strengthen the company.

The purpose of the strategic plan is to improve all areas of a company, enhance its strengths, reduce risks, seek growth and subsequent positioning at a commercial level, adapting to the constant changes that the market demands.

To design this strategic plan in the company Inbenéficos del Valle S.A.S. We started with a diagnosis, an internal analysis and a study of the competition and this allows to build the strategic direction, the strategic maps, its indicators to follow up together with the action plans to achieve the objectives.

The purpose of this strategic plan is to offer an excellent tool to a small company in the region, which can help solve various problems in order to focus, improve, grow and remain.

Key words: biological control, strategic plan, strengthen, focus, focus.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

Introducción

El Control biológico en Colombia se ha convertido en un eje importante para el sector agrícola, según Agrosavia (Corporación Colombiana de Investigación agropecuaria) Antes llamada Corpoica.(Agrosavia.co, 2018) el control biológico se ha incrementado bastante en los últimos años especialmente en el Valle del Cauca, cada vez surgen más y más empresas dedicadas a esta actividad, debido al auge de la producción limpia y necesidad de sellos verdes, con el fin de explorar nuevos mercados para los productos agrícolas del sector, que buscan exportar y mejorar su economía. La sitotroga cerealella es un insumo primordial para los insectos benéficos, ya que de este dependen la producción del Trichogramma por ejemplo entre otros; todo este proceso brinda un gran beneficio a los cultivos, pues permite una producción más limpia, sin uso de químicos que puedan afectar la salud humana, además de proteger los recursos naturales.

Las empresas dedicadas a esta actividad, la producción de benéficos, han identificado la necesidad de organizarse para satisfacer las demandas y adaptarse a las diversas exigencias a nivel legal y productivo, por ende, necesitan un norte definido, un direccionamiento estratégico para enfocarse hacia unas metas de crecimiento y competitividad.

Un plan estratégico permite identificar las diferentes áreas de la organización, su entorno y demás con el fin de encontrar los factores que generen planes de acción, estrategias para fortalecer la empresa cada vez más y facilitar la toma de decisiones.

Para diseñar este plan estratégico en la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S ubicada en el municipio de la victoria Valle; se iniciará con un diagnóstico, un análisis interno y un análisis de la competencia. Se definirá el direccionamiento estratégico, con base a lo anterior, se construirá

los mapas estratégicos sus respectivos indicadores para darle seguimiento junto con los planes de acción para lograr cumplir los objetivos de la misión y visión de la organización.

El plan estratégico tiene como fin mejorar todas las áreas de una empresa, potenciar sus fortalezas, disminuir riesgos, buscar su crecimiento y posterior posicionamiento a nivel comercial, adaptándose a los cambios constantes que el mercado exige.

Este plan estratégico tiene como propósito ofrecer una excelente herramienta a una pequeña empresa de la región, que le pueda ayudar solucionar diversas problemáticas para poder enfocarse, mejorar, crecer y permanecer.

Titulo

Diseño de plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S., productora de insumos biológicos en el municipio de La Victoria Valle del Cauca

1 planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes del problema

Las empresas de producción de insumos biológicos en Colombia existen desde hace varias décadas, especialmente en el Valle del Cauca, por su gran cantidad de área en caña y sus diversos cultivos. La empresa de control biológico Surgieron en los años 70's; uno de los pioneros en el tema es el señor Manuel Amaya Navarro, Ingeniero agrónomo y promotor de la producción de Trichogramma en el Valle, propietario de PROBIOL, quién menciona que en promedio existen alrededor de 10 empresas dedicadas a la producción de estos insectos benéficos en el departamento del Valle del Cauca, entre las cuales se encuentran, Productos Biológicos Perkins Ltda. En 1978, Bioagro Cartago S.A.S, Corporación AMA S.A.S, Scientia Colombia S.A.S, Laboratorios Biocol S.A.S., entre otros; (ICA.gov, 2021) las cuales han presentado un crecimiento en el mercado, gracias al auge que ha tenido el control biológico en los últimos 40 años en la región, pero que, debido a la falta de organización de estas empresas, algunas han sufrido crisis que las han estancado en el mercado.

Fuente: charla con el señor Manuel Amaya)

Inbenéficos del Valle S.A.S. surge para suplir una necesidad de un insumo principal utilizado en los diferentes laboratorios de cría masiva de insectos benéficos. La empresa fue registrada ante cámara y comercio en el año 2014. Es una microempresa ubicada en el municipio de la Victoria, Valle del Cauca. Se dedica a la producción de uno de los principales insumos para la producción de insectos benéficos (sitotroga cerealella) y recientemente inició la producción de Trichogramma sp. Es proveedor directo de laboratorios de mediana producción de insectos. Inbenéficos del Valle S.A.S, (su nombre refiere a “Insumos

benéficos”), se ha dedicado sólo a la producción de un insumo biológico, el cual es esencial en la obtención de otros controladores benéficos, fue una idea de negocio familiar que busca crecimiento a nivel productivo y comercial.

En la región se ha visto poca información e investigación, pocos planes estratégicos relacionados con esta idea de negocio.

Aunque se ha hablado poco de planeación estratégica para este tipo de empresas productoras de insumos biológicos, si existen numerosos trabajos para otros sectores e industrias que mencionan la planeación estratégica como un factor importante para las organizaciones, a continuación, se referencian algunos:

((Duque Mejía & Zambrano Constain, 2013)) “Propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector agrícola productora de semillas, sem latam s.a. Colombia”. (Tesis de Magister) Universidad ICESI, Santiago de Cali. Proponen un plan estratégico para una empresa del sector agropecuario, con enfoque al crecimiento y la competitividad, pero que tiene diversos problemas internos por la falta de una mejor estructuración y planeación, brinda una idea de lo que es el diseño de una planeación estratégica teniendo en cuenta el análisis interno y externo de la empresa, utilizando herramientas de los diferentes autores como Michael Porter (1979), teniendo en cuenta las tendencias del mercado y utilizando matrices que permiten evaluar de principio a fin el estado y proyección de la empresa y plantea una propuesta de empoderamiento, capacitación, organización, control, y evaluación.

(Oliva Maheda, 2012) “Modelo de Planeación Estratégica para una Nueva Empresa Productora de Biológicos” (Tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional, México D.F. En su tesis de maestría se enfoca en una nueva empresa productora de biológicos, (producción especializada) y aborda la teoría de los sistemas y la planeación estratégica como herramientas para desarrollar un modelo aplicable a cualquier compañía.

(Renjifo Vélez & Rendón Valencia, 2019) “Plan estratégico Corpo AMA” (Trabajo de grado Magister) Universidad ICESI, Santiago de Cali. Su trabajo de grado fue realizado en una de las empresas productoras de insectos benéficos del municipio de la Victoria Valle y está orientado a buscar alternativas de negocio que mejoren la rentabilidad, Realizar un análisis interno y externo para consolidar una propuesta de valor que posicione mejor la empresa.

Los autores antes mencionados entregan aportes importantes para esta investigación, como lo es el análisis interno y externo mediante herramientas estratégicas que muestran los puntos clave a trabajar y que permite el establecimiento de objetivos estratégicos; los trabajos de referencia muestran que la planeación estratégica es un eje principal que direcciona y enfoca a las organizaciones, fortaleciendo así el objetivo de este trabajo de investigación, que es el diseño de un plan estratégico que le brinde a una pequeña empresa del sector agrícola, estrategias para organizarse crecer, y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.2 Planteamiento del problema

La protección del medio ambiente y la necesidad de eliminar el uso de químicos en los cultivos para una producción limpia, ha impulsado la investigación y la creación de todas estas empresas dedicadas a la producción y venta de Bioinsumos e insectos benéficos, las cuales han tomado más fuerza en Colombia en las últimas décadas y más aún en el Valle del Cauca por ser una zona totalmente agrícola; dichas empresas han surgido de manera empírica y enfocadas únicamente a la producción en masa a nivel de laboratorio de diversos insumos biológicos y ofreciendo algunos servicios técnicos, posicionándose en el mercado gracias a los resultados y al auge que ha adquirido la producción limpia. También han logrado alianzas con grandes compañías como los ingenios azucareros, uno de los principales consumidores en esta zona del Valle del Cauca; pero este modelo de negocio se ha convertido en un reto para estos emprendedores pues trabajar con seres vivos y producirlos de manera masiva requiere de mucha observación, planificación y control, además del cumplimiento con las exigencias de los clientes, es allí donde las falencias se evidencian, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el Valle del Cauca. Se presentan incumplimientos con el cliente, poca credibilidad por la baja calidad de los productos, competencia desleal, problemática interna, alta rotación de personal, sobrecostos, estancamiento, entre otros.

Estas empresas entraron en un proceso de conciencia y sensibilización frente a la necesidad de que se consoliden como empresa y que construyan un plan estratégico. Inbenéficos del Valle S.A.S, aunque está formalizada legalmente, de acuerdo a la entrevista realizada a su propietario Luis Alberto Arango y los resultados del diagnóstico empresarial, se evidencia lo siguiente:

No tiene un orden, una organización, no posee un sistema financiero que le permita conocer sus costos, saber cómo es su funcionamiento, la trazabilidad de sus procesos, no tiene un sistema de calidad, no cuenta con sistematización de su información. Todo esto no le ha permitido a la empresa proyectarse y adquirir nuevos clientes.

El interés de este trabajo es asesorar a la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S, en el municipio de la Victoria Valle del Cauca, la cual se dedica a la producción y venta de insumos biológicos para los productores de insectos benéficos y agricultores, esta empresa fue creada y es administrada de manera empírica; por la naturaleza de su actividad (seres vivos), la falta de organización y un plan estratégico genera una serie de problemas a resolver.

Es una empresa familiar improvisada y por ende no lleva acabo una planeación, no cuenta con un Direccionamiento estratégico formalizado que enfoque la organización hacia objetivos y metas, no tiene herramientas que analice las variables situacionales del entorno, ni planes de acción que le permita establecer metas a corto, mediano y largo plazo, además de objetivos como optimización de los recursos y crecimiento.

La falta de un análisis interno impide ejecutar planes de mejora continua; no conocer el entorno político, social y económico dificulta la identificación de oportunidades y amenazas para generar planes de acción y adaptarse a los cambios que se presenten.

El no tener indicadores definidos para el análisis de la información y seguimiento en los procesos, no permite la toma de decisiones adecuadas para la empresa.

1.3 Pregunta de investigación

De acuerdo a la situación actual, ¿Cuál es el plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S., productora de insumos biológicos en el municipio de La Victoria Valle del Cauca, para formalizar sus procesos y lograr mejor posicionamiento en el mercado?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación externa e interna que actualmente se presenta en la empresa?
- ¿Cuál es la misión, visión y valores que debe seguir la compañía?
- ¿Cuáles son las estrategias que debe implementar la empresa para contribuir al logro de su visión?
- ¿Cuáles son las estrategias que deben definir para la empresa con el fin de llegar al cumplimiento de la visión?
- ¿Cuáles son los planes de acción y los indicadores que se deben desarrollar para operativizar las estrategias hacer seguimiento y control?

2 justificación

La planeación estratégica permite a las empresas hacer una revisión de los procesos, identificar el estado de la organización y plantear objetivos cumplibles enfocados a diversas necesidades; en este caso el crecimiento y la competitividad que exige el mercado.

La Organización carece de un plan estratégico, esto le genera problemas de liquidez, mal manejo de los recursos, falencias en la toma de decisiones, estancamiento en el mercado.

Este modelo propuesto para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S, será de gran utilidad en el diagnóstico de la misma, para el establecimiento de objetivos estratégicos y planes operativos que brindan una gran oportunidad para tomar decisiones, diseñar estrategias que suplan las necesidades de la organización, que conlleve a un mejor posicionamiento y una mejor rentabilidad.

Es importante diseñar un Plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S. porque ofrece ventajas para la misma, se centra en poder conocer la realidad de la organización, definiendo objetivos claros, identificando los factores claves de éxito y desarrollando planes tácticos y de acción, definir una propuesta de valor que direcciona la compañía hacia el crecimiento y mejora continua.

Práctica

Desde la perspectiva académica, la investigación pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de administración de empresas, para mostrar resultados que sean aplicables en la solución de diversos problemas que se presentan en una compañía que carece de un plan estratégico.

La asesoría profesional Contribuye al mejoramiento de la gestión gerencial, la investigación permite identificar las falencias para trazar metas y objetivos realizables, impulsando la búsqueda de oportunidades, apoyando la organización para una mejor estructuración de sus áreas.

El análisis del diagnóstico empresarial permite ver resultados importantes para el desarrollo de estrategias que direccionen a la organización para ser más competitiva y eficaz en el uso de los recursos, mediante planes contingentes, ventas estratégicas, todas las proyecciones que se requieran para mantener el óptimo funcionamiento y realización de actividades.

La propuesta de planes de acción incentiva al empresario a su empoderamiento, toma de decisiones coyunturales que afecten a la compañía a mediano plazo, mejorando sus procesos productivos, el manejo del personal, los planes de mercadeo y marketing, entre otros.

Otra problemática que se presenta en Inbenéficos del Valle S.A.S. es la falta de Misión, Visión y Objetivos estratégicos, esta situación puede ser mejorada con un direccionamiento estratégico acorde a la necesidad, para enfocarse hacia el crecimiento y logro de objetivos.

Inbenéficos del Valle a través de un Plan estratégico establecería metas claras de crecimiento, mejoras a nivel financiero y productivo, que le permitirá optimizar sus procesos y expandirse en el mercado. Lo que se busca es evitar el estancamiento de una buena idea de negocio y contrario a esto, se consolide como una empresa que crece, permanece y sea reconocida en el sector agrícola.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar plan estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S., productora de insumos biológicos en el municipio de La Victoria Valle del Cauca, para formalizar sus procesos y lograr mejor posicionamiento en el mercado

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico externo e interno y un análisis del sector y la competencia.
- b) Formular el Direccionamiento estratégico, para definir la misión, visión y valores corporativos de la compañía.
- c) Identificar los factores claves de éxito, capacidades distintivas y definir la cadena de valor para contribuir al logro de la visión.
- d) Diseñar el mapa estratégico, identificando las estrategias tácticas, los imperativos y objetivos estratégicos
- e) Construir planes de acción para la ejecución de las estrategias tácticas y definir los indicadores para el seguimiento al cumplimiento del Direccionamiento.

4. Marco Referencial

4.1 Histórico

Al realizar la investigación sobre las empresas de control biológico y los diferentes trabajos que referencien propuestas de planeación estratégica para las mismas, se evidencia que hay varias organizaciones dedicadas a esta actividad, pero pocos trabajos enfocados en el tema.

Diversas empresas dedicadas al control biológico iniciaron de manera empírica y a través del tiempo se han mantenido y evolucionado según el mercado lo demanda, generalmente tienen un amplio portafolio de productos y su producción masificada incluye sus propios insumos biológicos.

La historia menciona que entre los años 60 y 70 se introdujo en Colombia la técnica del control biológico y en el municipio de la Victoria, Valle del Cauca, tuvo sus inicios en el 2008 con una ONG legalmente constituida llamada Corporación AMA, constituida por varios socios, (Rengifo Vélez & Rendón Valencia, 2019) y de allí surgieron otras ideas de negocio independientes entre las cuales se encuentra Inbenéficos del Valle S.A.S.

4.2 Teórico

Es importante resaltar el agronegocio en esta investigación, puesto que existen varias empresas pioneras en el tema, que sirven como ejemplo para el enfoque de este proyecto. El entorno internacional del agronegocio, la modernización de la agricultura, las exigencias de la competitividad a nivel global, los principios de la planeación estratégica, son factores que bien manejados pueden evitar la desaparición de las pequeñas empresas dedicadas al sector

agropecuario. Los autores ofrecen contenido muy importante para esta investigación pues brinda diversas perspectivas sobre lo “que es la planeación”. (Guerra Espinal & Aguilar Valdés , 2002 (2da Edición))

Hace varias décadas vienen apareciendo diversas empresas dedicadas al agronegocio a nivel mundial y que sirven como referencia para el plan de direccionamiento que se quiere proponer.

Existe una empresa llamada Agropecuaria Popayán S.A., fundada en Guatemala en el año 1975 , la cual vincula la innovación constante a sus procesos y ha logrado expandirse a otros países como Bolivia, Chile, Colombia entre otros, es una empresa globalizada que “exporta a Estados Unidos, Canadá, Europa, El Caribe y a toda Centroamérica, que cuenta con más de cuatro mil clientes en Guatemala y varios a nivel internacional, que importa tecnología de última generación adaptada principalmente al clima tropical proveniente de naciones líderes en la rama de la agricultura como son Estados Unidos, Holanda e Israel” (Popoyan.com, 2017). Esta empresa es un gran ejemplo del agronegocio a nivel internacional con diversos servicios y productos, adoptando tecnología y siendo amigable con el medio ambiente.

Otras empresas referentes en el agronegocio a nivel regional, encontramos a Corporación AMA S.A.S del municipio de la Victoria, Bioagro Cartago S.A.S, Productos Biológicos PERKINS, entre otros, son empresas que se han mantenido en el tiempo y cubren una demanda en el mercado que es tendencia, los cultivos limpios y la disminución del uso de químicos.

4.3 Planeación estratégica y ventajas para la organización

Planeación estratégica es un proceso que permite identificar el estado de una organización y planear estrategias para el cumplimiento de objetivos.

La creación de mapas estratégicos y creación de valor permite analizar la empresa desde la perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje; los autores Kaplan y Norton definen la creación de valor como: “la potenciación que las organizaciones deben dar hoy a sus activos intangibles para que la creación de valor sea sustentable. La creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles, físicos y financieros” (Kaplan & Norton, 2004 pag .57 Mapa estratégico del Balance Scorecard

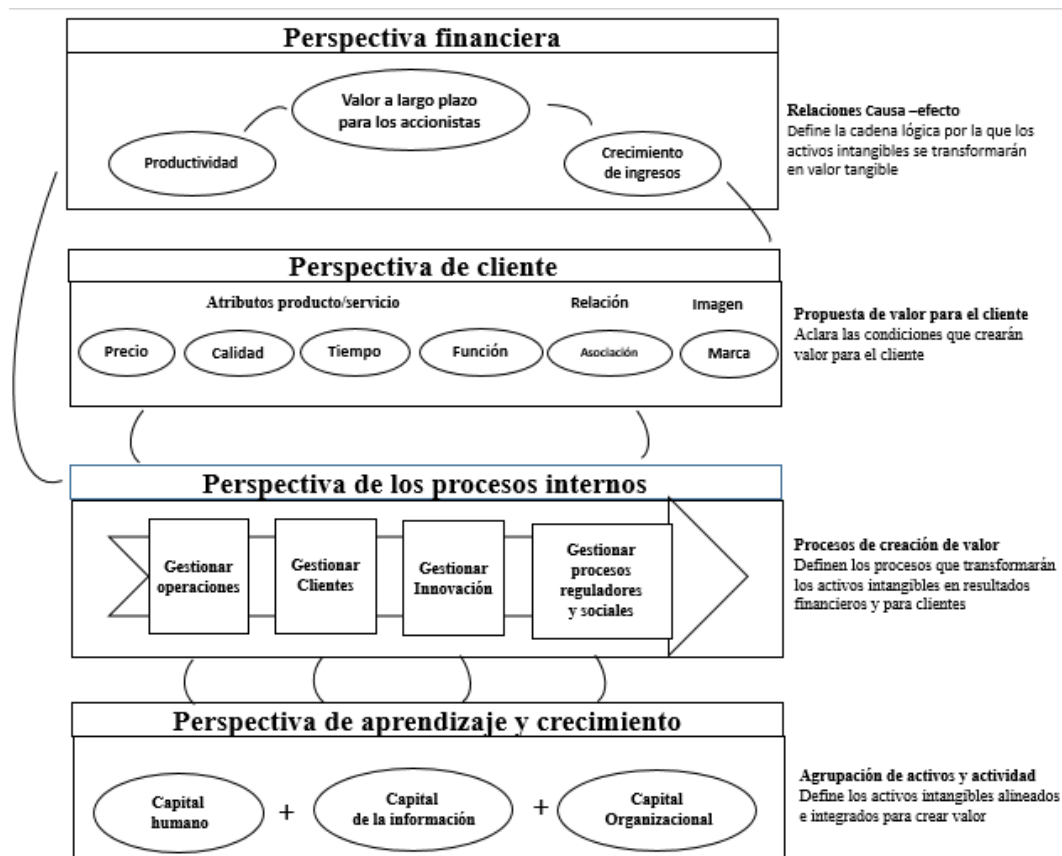


Figura 1. Mapa Estratégico del Balance Scorecard.

Fuente: (Norton, 2004) (Kaplan & Norton, 2004) Pág. 58.

Es importante que la planeación estratégica esté ligada a la Administración por Objetivos, esto conlleva a la participación de todo el equipo para crear una cadena de valor, generando identidad y compromiso para el logro de las metas

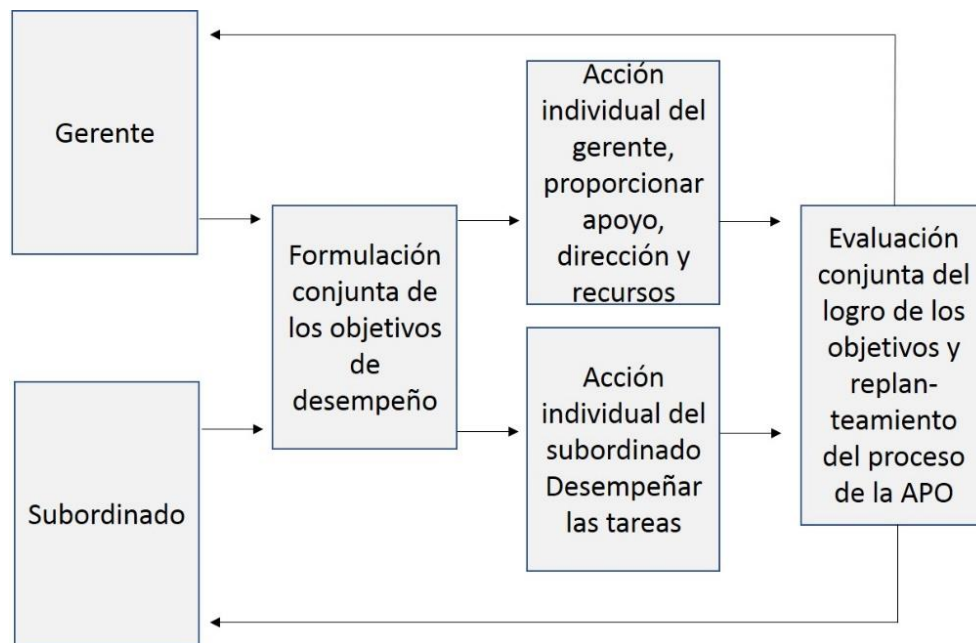


Figura 2. Proceso Participativo y Democrático de la APO.

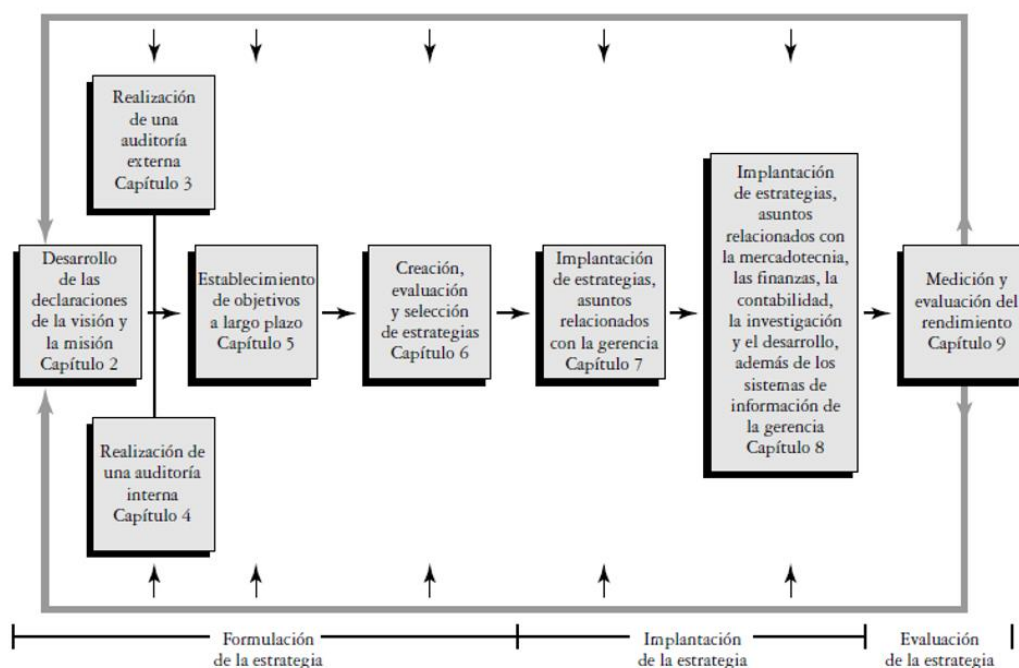
Fuente: (Chiavenato, Teoría general de la Administración, 2011) p.166

Una buena planeación estratégica y la administración por objetivos crean muchas ventajas a la empresa, reduce la incertidumbre, traza un horizonte, genera compromiso y motivación, permite la flexibilidad y la adaptación a los cambios constantes y retroalimenta los procesos para continuar mejorando.

4.4 Direccionamiento y modelos de direccionamiento

El concepto de Direccionamiento estratégico según Fred R. David (2003), se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de todas las áreas de la empresa, formando una sinergia que alcance el éxito de la misma.

La Dirección estratégica comprende tres etapas Formulación de la estrategia, Implantación de la estrategia y Evaluación de la estrategia. (Fred R., 2003) p. 5



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Figura 3. Modelo Integral de Dirección Estratégica Fred R. David

Fuente: (Fred R., 2003) p.14

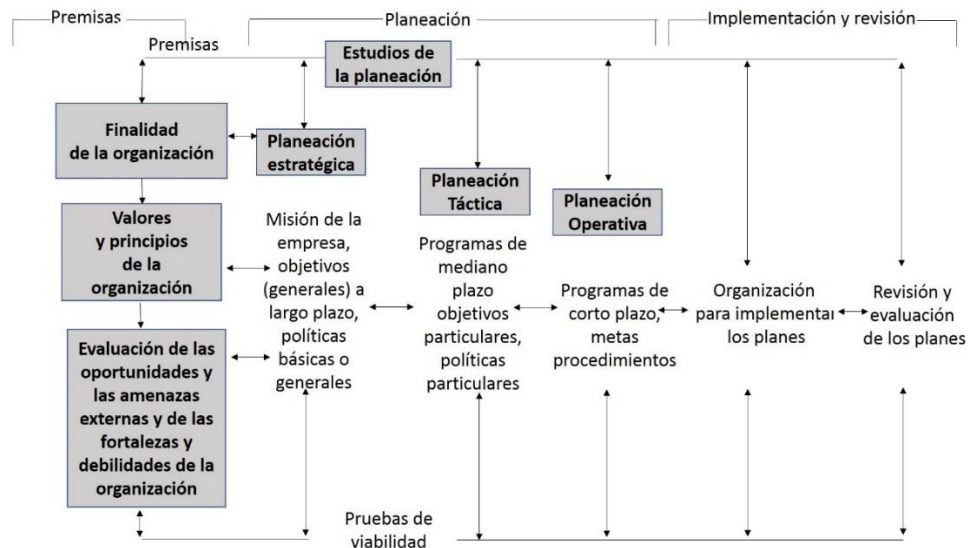


Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica Steiner

Fuente: (Chiavenato, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones 3 edición, 2017) p.41

4.5 Concepto de estrategia

La estrategia es un plan compuesto por una serie de acciones que ayudan a la toma de decisiones que conllevan al logro de objetivos definidos. Según el autor Humberto Serna, define la estrategia como “el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma” (Serna Gómez, 2010, pág. 20).

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (Kaplan & Norton, 2004) pág. 31.

4.6 Análisis situacional y estrategia

El análisis situacional, se define como un estudio que permite conocer el estado de la organización en determinado momento, se analiza el entorno externo e interno mediante investigación y herramientas para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para la toma de decisiones y acciones las cuales se convierten en las estrategias para ejecutar y seguir creciendo en el mercado.

4.7 Análisis externo: macroentorno

En el análisis externo se encuentra el macroentorno, que es el conjunto de factores que pueden afectar la empresa, pero de los cuales no se tiene control, tales como el entorno demográfico, sociocultural, tecnológico, político, económico y ambiental y que va ligado al microentorno.

4.8 Análisis externo: microentorno y Porter

Dentro del análisis situacional se encuentra el microentorno y uno de los autores más representativos es Michael Porter.

El microentorno se define como todo lo que se relaciona constantemente con la empresa e influyen en sus procesos y resultados, los cuales son: Clientes, Proveedores, Competidores y Sustitutos.

Michael E. Porter facilita el análisis situacional con algunas estrategias y herramientas, entre ellas el esquema de las 5 fuerzas de Porter:



Figura 5. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Business, Harvard, pág. 3)

Según Porter “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de la estrategia” (Porter, 1982).

Tener un análisis claro de estas 5 fuerzas permite a la organización estructurar sus estrategias y planes de acción.

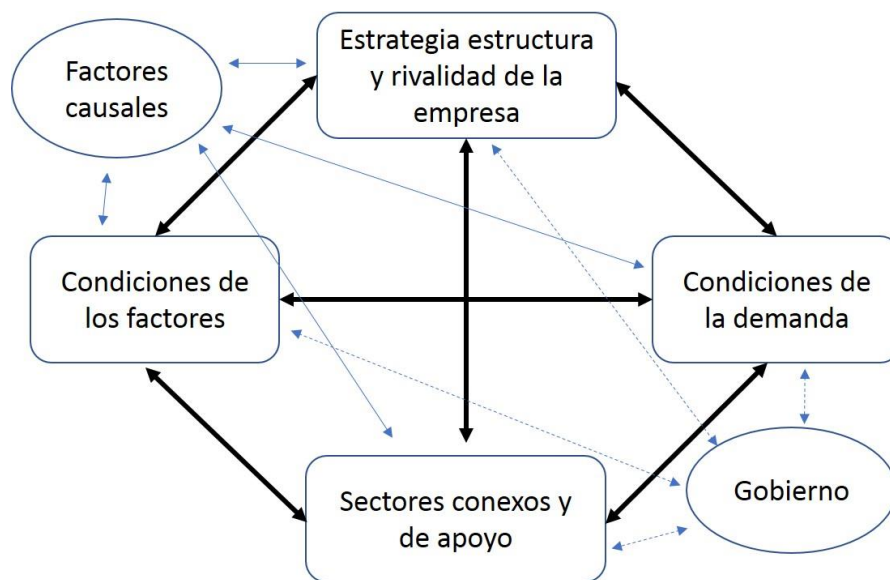


Figura 6. Diamante de Porter

Fuente: (Morffe, 2016)

El diamante de Porter permite analizar las ventajas y oportunidades que tiene la organización frente a la posibilidad de crecimiento y para la toma de decisiones en cuanto a competencia de acuerdo a cuatro atributos y dos variables:

Condiciones de los Factores, condiciones de la demanda, sectores afines de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. También dos variables que son los factores causales y acción del gobierno, todo esto crea el panorama dónde inician las empresas y desarrollan su competitividad a nivel global.

“Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, consideró que la estrategia era un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercado. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones con cuatro componentes:

El alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la Ventaja competitiva y la sinergia. (Villalaz, 1999)

La medición y la gestión de las estrategias es importante para lograr los objetivos, además del definir la asignación de recursos y presupuestos que permitan seguir avanzando y mejorando en la implementación del plan estratégico.

“El cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización, desde cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso interno y la de formación y crecimiento” (Kaplan & Norton, 2002) Pag. 21.

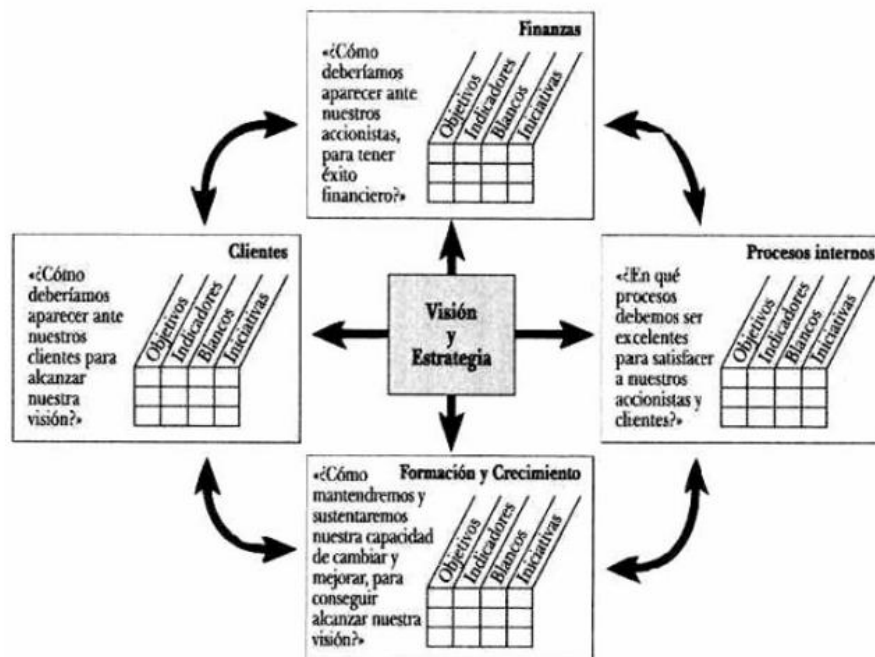


Figura 7. Cuadro de Mando Integral BSC

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

Para realizar el análisis interno, se utiliza diferentes matrices, las cuales permiten la interpretación de la información.

4.8.1. Matriz DOFA.

Es una herramienta muy útil para la toma de decisiones en diferentes situaciones de las empresas. La DOFA se traduce en identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

4.8.2. Matriz PCI.

Matriz de Perfil de Capacidad Institucional. Esta herramienta permitió realizar un análisis interno de la empresa, dónde se identifica el impacto en menor o mayor proporción de diferentes criterios como son la capacidad directiva, tecnológica, Talento Humano, Competitiva y Financiera.

4.8.3. Matriz POAM.

Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. Se utilizó para identificar y evaluar los factores externos y en qué grado impactan la organización, como lo son las oportunidades y las amenazas, donde se puede aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

4.9 Direccionamiento estratégico

Dentro del Direccionamiento estratégico se encuentran la Misión, Visión, valores compartidos, políticas y Ejes estratégicos, los cuales son un factor clave para enfocar la empresa hacia una administración por objetivos:

La Misión organizacional comprende la razón de ser de la empresa; según Idalberto Chiavenato, “Misión significa literalmente “deber”, “obligación”, es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados. Se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.” (Chiavenato, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones 3 edición, 2017)

La visión organizacional es la proyección que realiza la empresa en determinado lapso de tiempo.

Según el autor Idalberto Chiavenato La visión se refiere a “literalmente una imagen, la visión del futuro, se entiende como el sueño que la organización acaricia”. La visión debe cumplir con algunas condiciones:

Adherencia a los hechos reales, descripción concisa, equilibrio de todos los grupos de interés. (Chiavenato, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones 3 edición, 2017)

Valores Compartidos, son una serie de creencias de manera compartida con cada integrante de la empresa, con el fin de orientar ciertos tipos de comportamientos que se transmitan en cada área y son la base de una cultura organizacional, algunos de estos valores son, el respeto, la honestidad, buen servicio, calidad, cumplimiento, asertividad, compromiso, responsabilidad social, entre otros.

“Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudespreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.”

(Chiavenato, 2017, pág. 79).

Objetivos estratégicos, Son aquellos que la organización define con el fin de enfocarse hacia la mejora continua, la eficiencia económica y la responsabilidad social, para desarrollar un plan estratégico y de acción para que estos se cumplan. Los objetivos estratégicos, son parte vital de la empresa, deben ser coherentes con la razón de ser de la misma, cumplibles, y con un plazo determinado.

“Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que se establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación organización, motivación y control.” (Fred R., 2003, pág. 11)

4.10 Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos

Plan de acción, “son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación”. (Serna, 2008, pág. 73) El plan de acción, son los propósitos ejecutados, traducidos a resultados para el logro de los objetivos.

El plan de direccionamiento estratégico se divide en varias fases, como lo es la planeación estratégica, dónde se elaboran diferentes modelos, un análisis del entorno en el cual se elaboran algunas matrices que muestren un perfil competitivo, un análisis interno en el cual se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo cual permite elaborar el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, valores corporativos, objetivos estratégicos) identificación de los factores claves de éxito, capacidades distintivas. Finalmente, la definición de algunos indicadores que muestren el seguimiento y cumplimiento de los objetivos y la construcción de planes de acción, mapa estratégico entre otros.

4.11 Conceptual

Para el buen desarrollo de esta investigación se debe tener claros diversos conceptos para la correcta comprensión de su contenido.

Control biológico: es también un método de control de plagas; el cual consiste en la utilización de organismos vivos con el fin de controlar las poblaciones problemas. Implica un conocimiento profundo de la adversidad problema a fin de identificarla correctamente para poder conocer qué organismo utilizar para su control, ya que una de las características de este manejo es su alta especificidad. (Casafe.org, s.f.)

Esta definición refiere control de plagas en los cultivos con insectos beneficios para el agro (controladores naturales) producidos en masa en laboratorio.

Dirección estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr su objetivo.

(Fred R., 2003) p.5

Dirección estratégica encaminar una empresa hacia una estructuración y una identidad mediante herramientas administrativas que le permitan tener un perfil competitivo.

Oportunidades y amenazas externas: Se refiere a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y competitivos que pudiesen beneficiar o dañar de manera significativa a una empresa en el futuro.

(Fred R., 2003) p.10

Identificar las Oportunidades y amenazas permite saber la posición de la empresa a nivel empresarial para desarrollar planes tácticos que beneficien la organización.

Agronegocio: “El término agronegocio, se utiliza para hacer referencia a las actividades económicas derivadas o ligadas a los productos del campo. Tanto a la producción de los mismos como procesamiento, transporte y distribución. La agricultura y todas sus derivadas económicas”. (Susana Perez Ares, 2019)

Bioinsumo: “Es todo aquel producto biológico que consiste en ser producido por microorganismos y que esté destinado a ser aplicado o utilizado como insumo en la producción agropecuaria, agroalimentaria y agroenergética”.

(Asobiocol, 2019).

Marco legal

Tabla 1. *Normograma.*

INBENÉFICOS DEL VALLE. S.A.S									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A DD MM AA									
LE Y	ACUER DO	TIPO DE NORMA RESOLUC IÓN	DECRE TO	CIRCUL AR	EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPC IÓN NORMA	ARTÍCULOS
			X		MINISTERIO DE SALUD	775	DEL 16 DE ABRIL DE 1990	Por el cual se reglamentan parcialmente los Títulos III, V, VI, VII y XI de la Ley 09 de 1979, sobre uso y manejo de plaguicidas. Por el cual se dictan las disposiciones sobre registro y control de los	2, 3, 13,14, 15,31,39,42
		X			INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	003 75	27 DE FEBRERO DE 2004	Bioinsumos y extractos vegetales de uso agrícola en Colombia Por la cual se crea el sistema de seguridad social	3, 4,5,6,7, 17,18,25,26,27, 34,35
X					EL CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	100	23 DE DICIEMBRE DE 1993	integral y se dictan otras disposicione	1, 2, 3, 6, 10,21,22

s						
X	MINISTERIO DE TRABAJO	031 2	13 DE FEB DE 2019	Por lo cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	3,4,5, 7	

Fuente: elaboración propia, en formato suministrado por el docente Hoover Helago Gaviria

5. Diseño Metodológico

La propuesta metodológica del proyecto se basó en la construcción de diversos métodos de investigación que generen respuestas a las necesidades de la organización y permitan definir las mejores estrategias para el diseño de un buen direccionamiento estratégico, utilizando fuentes, técnicas y tratamiento de la información.

5.1 El tipo de investigación

Plantear un direccionamiento estratégico en una compañía requiere diferentes herramientas e identificar los tipos de investigación para su desarrollo:

- Descriptiva: Este tipo de investigación será utilizada por el nivel de profundidad del tema, se requiere la descripción y análisis de procesos, análisis situacional entre otros mediante herramientas administrativas, diseño de estrategias y elaboración de un plan de acción.

La investigación descriptiva según Bernal, es “un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación y se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y revisión documental” (Bernal, 2010, pág. 113)

5.2 Método de Análisis

Los diferentes métodos de investigación permiten profundizar de acuerdo a lo requerido.

- El método deductivo: Se aplica al proyecto mediante la investigación, ya que se inicia un plan a partir de un diagnóstico general, encontrando necesidades que se identifican en el análisis situacional, lo cual permite desarrollar un plan de acción en este caso el diseño de un plan estratégico, para ofrecerla un norte a la organización.

5.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación busco analizar, identificar, y proponer un plan de acción que aporte un beneficio a la empresa, para esto se aplica un enfoque mixto:

- La aplicación del enfoque Cualitativo, va relacionado con el método de análisis utilizado para este proyecto, ya que se analiza factores internos y externos de la empresa, y el enfoque Cuantitativo que consiste en el análisis de algunos datos numéricos (Lienzo estratégico,) entre otros

5.4 Fuentes de Información

- Primaria

Para el proceso de investigación se toma como fuente primaria, charlas sostenidas con el propietario y colaboradores de la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S; esto amplía el conocimiento de los procesos, el análisis de la cultura organizacional, el estado a nivel administrativo, productivo comercial entre otros que permite generar una idea más clara para el elaborar el plan estratégico.

Se cuenta con el acompañamiento de la dirección, personal con amplio conocimiento en el tema de producción de Bioinsumos y proporciona el apoyo para identificar las necesidades de la organización.

- Secundaria

Para proponer un plan estratégico, es fundamental el acceso a fuentes secundarias ya que se desarrolla bajo algunos conceptos básicos de diferentes autores que proporcionan herramientas útiles para el análisis de la información y el desarrollo de estrategias que beneficien la empresa.

Modelos de: David R. Fred (1995); Michael E. Porter, Sallenave, entre otros libros relacionados con la planeación y direccionamiento estratégico.

Extracción de información para el análisis situacional, webgrafía y bibliografía, trabajos de grado y la asesoría técnica del director de trabajo de grado y profesores.

5.5 Técnicas de recolección de información

- La entrevista: Como instrumento de recolección de información, para esta investigación se realizarán entrevistas personalizadas al propietario, área administrativa y de producción que a través de una lista de chequeo general permita abarcar todos los temas del proceso específico. La entrevista, Permite tener información más veraz y precisa de las personas que lideran el proyecto, dando un acercamiento al estado general de la compañía y las necesidades y expectativas con el presente trabajo.
- Cuestionarios: Estos permiten recolectar información de variables a nivel interno y externo para ser analizadas y estructuradas en matrices para identificar fortalezas y debilidades y plantear estrategias.
- Modelo de Diagnóstico empresarial: Esta técnica permitió a la investigación recolectar información de variables a nivel interno para ser analizadas y estructuradas en matrices para identificar fortalezas, debilidades / Matriz DOFA) y plantear estrategias entre otras.

- La observación: Utilizando este instrumento de recolección de información, se realiza la visita a la empresa INBENÉFICOS DEL VALLE S.AS., con número de NIT. 16229751-6 ubicada en Carrera 8 # 2-12, en el municipio de la Victoria Valle, en la que se logrará identificar las áreas de producción, las instalaciones de la empresa, las personas que laboran en ella, los productos que fabrican y el funcionamiento general de la misma.

5.6 Población

La población objeto de estudio para este proyecto, está constituida por las personas que integran la organización:

Gerente/propietario, jefe de producción y auxiliares de laboratorio

Muestra y muestreo

No es ejecutable en el proyecto, la muestra y muestreo, pues Inbenéficos del Valle S.A.S es una pequeña empresa que cuenta con solo 4 colaboradores, lo que no permite obtener una muestra.

5.7 Tratamiento de la Información

Para la realización de esta investigación se desarrolló el siguiente proceso:

El reconocimiento de la compañía fue indispensable, de acuerdo a las fuentes utilizadas, en el proceso de entrevistas, cuestionario entre otros se extrae toda la información posible y se concreta lo que requieren en cuanto al plan estratégico; posteriormente se conceptualiza los términos, se realiza el diagnóstico y se generan herramientas útiles para este proyecto que permitieron analizar los resultados obtenidos, se plantean objetivos y planes de acción que se adaptan a los procesos y necesidades principales de la compañía, además de definir indicadores de análisis financiero e indicadores para el seguimiento y evaluación del plan estratégico.

6. Resultados Obtenidos

Se logra obtener toda la información necesaria, para identificar el estado de la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S. se elabora la misión, visión y valores de la empresa, se logra diseñar el plan estratégico que se ajusta a las necesidades principales, este le servirá a la compañía como apoyo en la consecución de estrategias y enfoque para el logro de metas, lo cual ayudará a que sea más reconocida, dando como resultado su crecimiento, mayor rentabilidad y mejor posicionamiento en el mercado.

6.1 Planeación Estratégica

Descripción general de la empresa

- Diagnostico Empresarial
- Análisis del Sector y la Competencia



Ilustración 1. Inbenéficos del Valle

Fuente: Inbenéficos del Valle.

EMPRESA: Inbenéficos del Valle S.A.S.

Ubicación: La Victoria Valle

Actividad: Producción y venta de insumos biológicos (Sitotroga cerealella y Trichogramma)

Sector: Agrícola.

6.2 Reseña Histórica

Inbenéficos del Valle S.A.S. nació en el 2014, su nombre hace referencia a insumos benéficos, es una empresa familiar que surgió como solución para generar un insumo benéfico que hace parte importante de la cadena de producción de insectos benéficos utilizados para el control biológico en diferentes cultivos que son amigables con el medio ambiente y disminuyen el uso nocivo de productos químicos en los cultivos. La necesidad de tener cultivos orgánicos, el cuidado del medio ambiente entre otros, permitió la construcción de empresas dedicadas a la producción masiva de insectos benéficos y de insumos biológicos que actúan como hospederos y alimento de estos insectos, los cuales son liberados de manera frecuente para combatir plagas.

Los huevos de *Sitotroga cerealella* es un insumo de alto consumo por los laboratorios de producción de biológicos y el *Trichogramma* sp. Es un producto de consumo masivo por los cañicultores de la zona, una necesidad que la empresa Inbenéficos suple. Inbenéficos del Valle S.A.S. es una empresa pequeña, cuenta con su propietario y 3 colaboradores, los cuales laboran durante 5 horas diarias.

Es una organización empírica, que no cuenta con una organización a nivel administrativo, pero que quiere crecer y ampliar su portafolio de productos.



Ilustración 2. Fotografía del Equipo de Trabajo

Fuente: Fotografía tomada al personal de la empresa.

6.3 Estructura orgánica actual

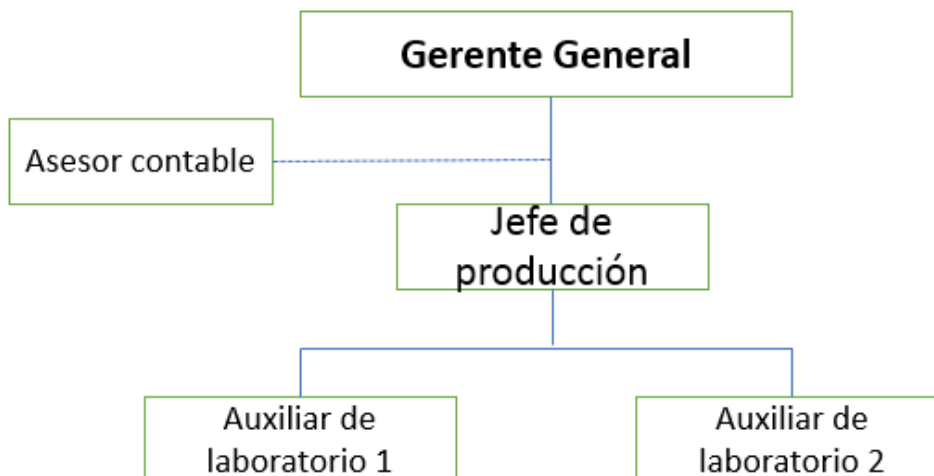


Figura 8. Estructura Orgánica Actual

Fuente: Elaboración Propia, con información suministrada por la empresa.

6.4 Análisis Interno

Recolección de información

Diligenciamiento encuesta: Ver la entrevista en el anexo A de este trabajo

Tabla 2. *Información de la Empresa.*

NOMBRE	Luis Alberto Arango Hernández
CARGO	Gerente-Propietario
EMPRESA	Inbenéficos del Valle S.A.S.
SECTOR	Agrícola
TIPO DE SOCIEDAD:	S.A.S.
REGIMEN	COMUN:___SIMPLIFICADO_X_
NUMERO DE EMPLEADOS	4
DIRECCION	La Victoria Valle

Fuente: elaboración propia, con información suministrada en la empresa.

6.4.1 Sector económico.

- Agrícola

Productos:

- Huevos de sitotroga blanco.
- Huevos de sitotroga rojo.
- Pulgadas de Trichogramma.

Se realizó un diagnóstico empresarial, el cual arroja resultados muy importantes para el desarrollo del trabajo.

6.4.2 Diagnostico empresarial.

No.	AREAS OBJETO DE DIAGNÓSTICO		SITUACIÓN A IDENTIFICAR
1	DIAGNÓSTICO AREA GERENCIA		
	1.1	DIRECCIONAMIENTO	La empresa no cuenta con un direccionamiento definido, no tiene Misión, Visión, principios y valores definidos, no tiene identificado sus factores claves de éxito ni cuenta con un mapa estratégico.
		Visión y Misión	
		Principios y Valores	
		Estrategia Organizacional	
		Factores Clave de Éxito	
		Mapa Estratégico	
	1.2	PLANEACIÓN	La empresa a nivel administrativo no tiene ninguna planeación, sólo a nivel de producción tiene una planeación y lleva algunos registros.
	1.3	DIRECCIÓN.	El modelo de dirección es centralizado, todas las decisiones las toman el gerente y propietario de la empresa, hay un nivel de participación y comunicación formal en la organización.

Ilustración 3 Diagnostico empresarial

Fuente. Elaboración propia

	1.4	ORGANIZACIÓN	Si existe una estructura orgánica funcional con Responsabilidades y Funciones definidas, pero no se encuentra documentada, si cuenta con los recursos necesarios, en cuanto a locación, capital, mano de obra entre otros.
	1.5	CONTROL	Solo existe un sistema de control en la empresa (el de producción), manejan formatos de produccion y venta, pero no utilizan indicadores de gestión y resultados.
2	DIAGNÓSTICO AREA FINANCIERA		Se identifica el sistema de información financiera que maneja la empresa, el uso que se le da y la forma como se estan manejando los recursos
	2.1	CONTABILIDAD Y FINANZAS	La empresa cuenta con un sistema de informacion financiero básico como lo es el estado de pérdida y ganacia y el balance general para la toma de decisiones y al ser una empresa empírica no tienen definido ningún plan que optimice el uso de los recursos. No tienen indicadores y la información financiera no se analiza.
		Estados Financieros	
		Indicadores	
		Presupuestos	
		Proyectos	

	2.2	COSTOS	No tienen un sistema de costeo definido, todo está en la cabeza del propietario. No se realizan proyecciones financieras y tampoco se establecen metas. Se tiene un presupuesto sencillo de compras de acuerdo a la producción que se vaya a proyectar. No hay definida una metodología para llevar a cabo proyectos. No tienen muy claros los costos de producción, ni los gastos. Si conoce el Margen de utilidad de sus productos pero por un calculo empírico, mas no porque exista un análisis de los resultados financieros y no conoce el punto de equilibrio para la fijación de metas.
		Sistema de Costeo	
		Punto de Equilibrio	
	2.3	TESORERÍA	Inbenéficos del Valle S.A.S.cuenta con un sistema de Facturación manual. No se tiene un sistema de planificación de los recursos financieros, si tiene experiencia crediticia gracias a un préstamo que se realizó, para ampliar la capacidad de producción, no ha tenido dificultades para acceder al sector financiero; No hay un control de gastos, ni algún plan de provisionamiento.
		Sistema de Facturación	
		Flujo de Caja	
		Acceso al Crédito	
		Manejo Excedentes Tesorería	
No.	AREAS OBJETO DE DIAGNÓSTICO		SITUACIÓN A IDENTIFICAR
3.	DIAGNÓSTICO AREA MERCADEO, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE		Se identifica si la empresa esta claramente orientada en el Mercado en el que se desempeña y si tiene metas claras y definidas frente a cada uno de sus componentes.
	3.1	EI MERCADO	Inbenéficos del Valle S.A.S, si tiene un conocimiento del sector y de la competencia. Pero no realiza ningún monitoreo permanentemente del mercado y no hay definido un Plan de Mercadeo para la empresa. No maneja redes sociales, y ningún tipo de publicidad.
	3.2	LOS CLIENTES	La empresa esta orientada a suplir la necesidad de los clientes en un producto primordial para la producción de benéficos en masa. El conocimiento de sus clientes es básico.

	3.3	MARKETING MIX	Se identifica si la mezcla de mercadeo corresponde a una estrategia clara y definida.
		PRODUCTO	El producto tiene características muy comunes frente al de la competencia, pero es más limpio y de alta calidad, no hay innovación.
		PRECIO	La base sobre la cual la empresa determina el precio de sus productos, está guiada por los precios de la competencia y la oferta del mercado, no existe una estrategia diferenciadora. conoce la rentabilidad de sus productos pero sobre un calculo, mas no una retabilidad previamente analizada
		PLAZA Y CANALES	Los canales de venta son directos, se le entrega al cliente. No tiene definida una estrategia comercial, No hay vendedores, no hay publicidad.
		PROMOCIÓN	Inbeneficos del Valle, es una empresa que actualmente se encuentra en el anonimato, no está dando a conocer los productos, No hay un plan de marketing, no tiene redes sociales, ni página Web. Su producto principal tiene un buen posicionamiento en el mercado, pero solo hay una empresa que le compra a Inbenéficos. No hay un presupuesto para publicidad. No se maneja el concepto de marca y de imagen corporativa. No hay manejo óptimo de material POP y no participan en ningún evento y ferias masivas.
	3.4	SERVICIO AL CLIENTE	No hay un servicio Postventa en la empresa, la venta es directa y diaria, toda la producción se entrega al cliente, no hay bases de datos de clientes. No hay cultura de servicio , todo es de manera informal y sencilla en todo el proceso de la venta.

4.	DIAGNÓSTICO AREA TALENTO HUMANO		Conocer el grado de organización del área de Personal en cuanto a perfiles, competencias, funciones, responsabilidades, motivación del personal, ambiente de trabajo, remuneración e identificar los distintos tipos de riesgo a los cuales puede estar expuesta la empresa.
	4.1	Estructura Organizacional	Inbenéficos del Valle S.A.S. cuenta con una estructura organizacional definida, pero no está formalizada ni documentada. Los perfiles no están claramente definidos pero las responsabilidades, y funciones del personal están claras. No hay procesos de selección, vinculación, el proceso de inducción y capacitación del personal es sencillo e informal. No se realiza ningún tipo actividades preventivas para evitar accidentes de trabajo y enfermedad profesional y no hay plan de incentivos o planes para la motivación del personal. La empresa es pequeña y solo laboran medio tiempo. Pero es importante formalizar todos sus procesos.
	4.2	vinculación de Personal	
	4.3	Proceso de Inclusión de Personal	
	4.4	Liquidación Nmina y Prestaciones	
	4.5	Salud Ocupacional	
	4.6	Bienestar Social	
	4.7	Promoción del Personal	

5.	AREA DE PRODUCCION		
	5.1	Planta	Las instalaciones locativas son buenas y están acorde a la capacidad de producción, pero aún falta mejor distribución y adecuación de áreas para almacenamiento y oficina. Si están definidos claramente los procesos, pero no se encuentran documentados para su control, El manejo de Inventarios es informal, las condiciones de los operarios son básicas, los equipos son pocos ya que por la naturaleza de la actividad, que es con seres vivos, se requiere mano de obra ya que los procesos son muy artesanales. La seguridad que se utiliza es poca y aunque se llenan formatos con datos de producción, no se sistematiza la información y no se realiza ningún tipo de indicador.
	5.2	Procesos	
	5.3	Manejo de Inventarios	
	5.4	Mano de Obra	
	5.5	Equipos	
	5.6	Seguridad Física, Ocupacional e Industrial	
	5.7	Indicadores de Producción.	

5.	AREA DE CALIDAD		
	5.1	Sistema de Gestión de Calidad	La empresa no cuenta con ningún sistema de Gestión de Calidad, tampoco el propietario muestra interés por hacerlo, pero si se puede realizar la estandarización de procesos, que permita el mejoramiento de los mismos
	5.2	Estandarización de Procesos	
	5.3	Normas Técnicas	
	5.4	Programa de Capacitación	

No.	AREAS OBJETO DE DIAGNÓSTICO		SITUACIÓN A IDENTIFICAR
6	AREA DE LOGÍSTICA		
	6.1	Manejo Proveedores	El manejo de Proveedores es informal, no hay ordenes de compra, el transporte algunas veces se encarece por las temporadas y las distancias. Los Materiales y Almacenamiento es deficiente, el sistema de transporte es tercerizado. No hay manejo de inventarios formalizado
	6.2	Pedidos	
	6.3	Transporte	
	6.4	Almacenamiento y Bodegaje	
	6.5	Manejo de Materiales	
7	AREA DE TECNOLOGÍA		
	7.1	Software	La tecnología es deficiente, no hay sistema de computo, El área administrativa no está bien organizada, No hay software y hardware, ni cámaras, la tecnología es poca, todo es muy manual y artesanal en los procesos
	7.2	Hardware	
	7.3	Internet	
	7.4	Innovación y tecnología	

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se muestra la figura de la matriz DOFA. Donde se refleja las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la empresa actualmente.

6.4.3 Matriz DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Rentabilidad Producción estable Alianzas estratégicas Productos de calidad Trabajo en equipo y compromiso Buena ubicación	Falta de plan estratégico Falta de análisis de la información Descontrol financiero y falta de un presupuesto Falta de sistematización de la información Falta de publicidad Pocos clientes
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	Zona agrícola y productora de bioinsumos Clientes potenciales Nuevos proveedores Producto necesario para laboratorios productores de insectos benéficos Producción limpia Redes sociales Auge de el control biológico	Mercado competitivo Riesgo para el personal Competencia en precio Cambios de clima Monopolio de empresas que venden químicos Competencia desleal Pandemias, plagas

Ilustración 4. Matriz DOFA

Fuente: elaboración propia.

La Matriz DOFA, para la empresa Inbenéficos de Valle S.A.S, muestra las Fortalezas y Oportunidades que posee para lograr posicionarse en el mercado y las Debilidades y Amenazas, que le permiten el desarrollo de estrategias para mejorar su organización y enfrentar los imprevistos que puedan estancar sus procesos de mejora.

6.4.4 DOFA Cruzada.

MATRIZ DOFA CRUZADA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Rentabilidad Producción estable Alianzas estratégicas Productos de calidad Trabajo en equipo y compromiso Buena ubicación	Falta de plan estratégico Falta de análisis de la información Descontrol financiero y falta de un presupuesto Falta de sistematización de la información Falta de publicidad Pocos clientes
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Zona agrícola y productora de bioinsumos Clientes potenciales Nuevos proveedores Producto necesario para laboratorios productores de insectos benéficos Producción limpia Redes sociales Auge de el control biológico	1. Aprovechamiento del mercado y de la ubicación, para atraer nuevos clientes mediante publicidad y excelentes propuestas comerciales. 2. Alianzas con universidades y productores de benéficos 3. Captación de nuevos proveedores para asegurar una producción estable.	1. Asesoría con empresas que nos implementen planes de acción a nivel administrativo, estrategia de crecimiento. Motivación para el área gerencial en que adopte una actitud más empoderada. 2. Sistematización y optimización de la información para su análisis. y productores de benéficos 3. Captación de nuevos clientes. 4. Manejo de redes con información que promueva la producción limpia
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Mercado competitivo Riesgo para el personal Competencia en precio Cambios de clima Monopolio de empresas que venden químicos Competencia desleal Pandemias, plagas	1. Legalizar el área del T.H 2. Desarrollar planes de contingencia para enfrentar los cambio de clima que puedan afectar la producción 3. Alianzas con organizaciones que impulsen el uso del control biológico 4. implementar sistema de costo de producción.	1. Diseño de plan estratégico 2. Publicidad y redes sociales 3. Desarrollo de presupuesto y estrategias de venta 4. Ampliación del área productiva

Figura 9. Matriz DOFA Cruzada.

Fuente: elaboración propia

La DOFA cruzada permite a Inbenéficos del Valle S.A.S definir las estrategias para ejecutarlas y mejorar todas las áreas de la organización, de las fortalezas y oportunidades se definen 3 estrategias; de las Debilidades y oportunidades surgen 4 estrategias; de las Fortalezas

y Amenazas se plantean 4 estrategias y de las Debilidades y Amenazas se plantean 4 estrategias, las cuales bien ejecutadas pueden beneficiar significativamente la empresa.

Para seguir con el analisis interno se realizo una matriz de perfil de capacidad institucional la cual se muestra a continuación en la figura.

6.4.5 Matriz PCI (Perfil de capacidad institucional).

CAPACIDADES		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad Directiva	Misión			x		x		
	Visión			x		x		
	Objetivos			x		x		
	Metas, planes y políticas		x			x		
	Imagen corporativa			x		x		
	Comunicación						x	
	Estrategias organizacionales		x				x	
	Autoridad	x				x		
	Estructura organizacional			x			x	
	Niveles de responsabilidad social	x				x		
	Conocimiento de procedimientos y procesos	x				x		
	Conocimiento de funciones	x					x	
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x				x	
	Agresividad para enfrentar la competencia			x			x	
	Toma de decisiones		x			x		
	Liderazgo		x				x	
	Motivación a trabajadores		x			x		
Capacidad tecnológica e infraestructura	Nivel de tecnología utilizada en los proyectos			x			x	
	Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización		x				x	
	Capacidad de innovación			x			x	
	Efectividad en los procesos y la entrega	x				x		
	Valor agregado en los productos		x				x	
	Maquinaria y equipos eficientes		x				x	

Capacidad del talento humano	Capacidad y desarrollo del manual de funciones			x			x	
	Evaluación de desempeño				x		x	
	Nivel académico		x					x
	Experiencia laboral		x					x
	Estabilidad laboral		x				x	
	No se presenta rotación	x				x		x
	Ausentismo		x			x		
	Sentido de pertenencia y compromiso	x				x		
	Motivación en el trabajo	x				x		
	Nivel de remuneración			x			x	
	Accidentalidad		x			x		
Capacidad financiera	Recursos existentes disponibles	x				x		
	Estado de pérdidas y ganancias		x			x		
	Acceso a capital cuando se requiere	x				x		
	Capacidad de endeudamiento	x					x	
	Rentabilidad, retorno de la inversión	x				x		
	Liquidez	x					x	
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda		x				x	
	Estabilidad de costos		x			x		
	Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica		x			x		

Ilustración 5. Matriz PCI.

Fuente: elaboración propia

El perfil de capacidad institucional (PCI), muestra cómo la debilidad de diversas capacidades de la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S. al igual que las fortalezas tiene un alto impacto en la organización. Identificando así los puntos clave donde se debe mejorar y fortalecer.

En el caso de la Capacidad Directiva, la empresa en este momento solo cuenta con 4 fortalezas que generan un alto impacto en la organización, pero se debe prestar total atención en la cantidad de debilidades que tiene y que representa un alto impacto, como lo es la falta de

Direccionamiento estratégico, imagen corporativa y agresividad para enfrentar la competencia.

Este plan estratégico pretende diseñar herramientas que se puedan aplicar y solucionen las falencias que tiene la empresa.

En la capacidad tecnológica e infraestructura las fortalezas están en una menor escala de importancia, pero con un impacto medio para la organización, la empresa cuenta con los espacios adecuados y los recursos necesarios para mejorar ciertos aspectos como lo es el tecnológico.

La capacidad del Talento Humano es una fortaleza con menor rango en ciertos criterios como el nivel académico, la experiencia, pero representa un alto impacto para la organización, se deben tomar medidas para fortalecer esta área, formalizarla y disminuir riesgos.

En la capacidad financiera Inbenéficos tiene mayor fortaleza en cuanto a liquidez, rentabilidad, recursos disponibles, capacidad de endeudamiento y todo esto es de alto impacto, pues puede proyectar su crecimiento, mejorar su rentabilidad y nuevas inversiones.

Se realizó también la matriz del Perfil de oportunidades y amenazas en el medio y se muestra en la figura a continuación.

6.4.6 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Entorno económico	Inestabilidad económica del país			x		x		
	Tasa de interés		x			x		
	Tasa de cambio			x		x		
	PIB	x					x	
	Crecimiento de la industria	x				x		
	Inflación			x			x	
	Impuestos			x		x		
	Créditos hipotecarios		x				x	
	TLC		x					X
	Tamaño del mercado	x				x		
	Salario mínimo		x				x	
	Ingreso per cápita				x		x	
Entorno político	Política del país	x				x		
	Renovación de mandatos públicos				x		x	
	Credibilidad en instituciones del estado	x				x		
	Leyes de protección al medio ambiente	x				x		
	Ley laboral			x		x		
	Seguridad social y parafiscales			x		x		
	Ley tributaria				x		x	
	Subsidios		x				x	
	Plan de desarrollo		x				x	
	Seguridad social y democrática instaurada por el gobierno		x					x
	Legislación del gobierno para proteger el sector	x				x		
Entorno social	Generación de empleo		x				x	
	Liderar proyectos innovadores con impacto social	x				x		
	Empleos formales y dignos		x				x	
	Estilo de vida		x				x	
	Desarrollo del campo	x				x		
	Paz social		x				x	
	Programas sociales		x				x	
	Problemas de orden público			x		x		

Entorno tecnológico	Automatización de los procesos		x				x	
	Facilidad de acceso a la tecnología		x				x	
	Globalización de la información	x				x		
	Disponibilidad de software		x				x	
	Disponibilidad de materiales	x				x		
	Disponibilidad de maquinaria		x				x	
Entorno competitivo	Nuevos competidores			x			x	
	Alianzas estratégicas		x			x		
	Aumento de las bases de clientes potenciales	x				x		
	Inversión extranjera en el sector		x				x	
Entorno geografico	Localización geográfica	x				x		
	Cambios de clima			x		x		
	Dificultad de transporte aéreo-terrestre			x		x		
	Contaminación				x		x	
Entorno Ambiental	Participación del cultivo de caña en el sector	x				x		
	Diversidad de cultivos en la zona	x				x		
	Programas de protección al medio ambiente(sello verde)	x					x	
	Tendencias del campo	x				x		

Ilustración 6. Matriz POAM

Fuente: elaboración propia.

La matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio permitió valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales que tiene Inbenéficos del Valle S.A.S. esta matriz nos muestra cómo los entornos se convierten en oportunidades y amenazas con un alto impacto en la empresa.

El entorno económico las oportunidades se dan en el PIB departamental, crecimiento de la industria y tamaño del mercado, es este caso el Dane registró un crecimiento del PIB en el departamento del Valle entre el año 2018 y 2019, lo que representa el crecimiento de la economía y mayores oportunidades.

Producto Interno Bruto por departamento - Base 2015																	
Valle del Cauca: valor agregado según actividad económica																	
A precios corrientes																	
Serie 2005 - 2019*																	
Miles de millones de pesos																	
Clasificación Cuentas nacionales	Secciones CIIU Rev. 4 A.C. 12 agrupaciones	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
A		Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,137	2,258	2,685	2,517	2,949	3,822	3,410	3,281	3,379	3,889	4,329	5,345	5,278	5,703	6,234
B		Explotación de minas y canteras	108	125	133	137	149	128	127	139	141	159	160	168	146	156	174
C		Industrias manufactureras	7,258	8,381	9,609	10,504	10,988	11,197	11,431	12,247	12,497	12,559	13,729	14,791	14,446	14,900	15,449
D + E		Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1,380	1,499	1,671	1,778	1,778	1,892	1,959	2,045	2,228	2,320	2,504	2,766	3,011	3,271	3,571
F		Construcción	1,252	1,799	2,078	2,098	2,305	2,885	2,164	2,406	3,147	3,396	3,315	3,683	3,850	4,261	4,410
G + H + I		Comercio al por mayor y al por menor; reparaciones	5,632	6,531	7,542	7,873	8,239	8,884	9,467	9,865	10,689	11,796	13,115	14,982	16,888	17,818	18,423
J		Información y comunicaciones	1,202	1,436	1,550	1,650	1,645	1,728	1,822	1,903	2,082	2,153	2,161	2,282	2,371	2,522	2,622
K		Actividades financieras y de seguros	984	1,045	1,234	1,487	1,583	1,734	1,965	2,223	2,395	2,601	2,853	2,838	3,237	3,538	3,911
L		Actividades inmobiliarias	4,943	5,403	5,794	6,124	6,549	6,996	7,409	7,898	8,446	9,127	9,630	10,263	10,877	11,584	12,299
M + N		Actividades profesionales, científicas y técnicas	2,265	2,770	3,249	3,686	4,085	4,440	5,051	5,718	6,283	7,302	7,481	7,946	8,334	8,862	9,577
O + P + Q		Administración pública y defensa; planes de seguridad	3,821	4,052	4,510	5,039	5,536	5,952	6,493	7,205	7,984	8,517	9,401	10,326	11,333	12,366	13,453
R + S + T		Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	687	799	876	976	1,037	1,163	1,281	1,366	1,469	1,567	1,685	1,855	2,007	2,095	2,442
B. Ib		Valor agregado bruto	31,730	36,096	40,931	43,871	46,844	49,020	52,580	56,297	60,583	65,306	70,363	77,146	80,979	86,377	92,563
D.21 + D.31		Impuestos	2,308	2,579	4,128	4,449	4,763	5,193	5,885	6,248	6,136	6,973	7,711	7,956	8,787	9,517	10,535
B. Ib		PIB DEPARTAMENTAL	34,639	39,675	45,059	48,319	51,607	54,213	58,465	62,545	66,719	72,279	78,074	85,102	89,766	95,894	103,097

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

*Provisional

Actualizado al 26 de marzo de 2021

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

*Provisional

Actualizado el 26 de marzo de 2021

Ilustración 7 Producto interno bruto

Fuente: DANE

La tasa de cambio, la inflación y los impuestos se convierten en una gran amenaza y representan un alto impacto en la empresa, pues aumenta el precio de algunos insumos y disminuye el margen de utilidad.

En el entorno político la credibilidad en instituciones del estado, como el ICA por ejemplo es una oportunidad para este tipo de empresas pues son las que avalan la producción y venta de los productos de control biológico, las leyes de protección al medio ambiente también se convierten en fortaleza de alto impacto ya que promueve el manejo de producción limpia y el uso de insumos benéficos.

Las leyes tributarias, laborales, seguridad social y parafiscales se convierten en amenaza para esta empresa, ya que por su tamaño y modelo de trabajo le genera gastos operativos y riesgos económicos al no cumplir con las obligaciones pertinentes .

La automatización de los procesos, el desarrollo del campo, las alianzas estratégicas y ubicación geográfica son algunos de los aspectos que se convierten en oportunidades para Inbenéficos del Valle, Pues le permite ampliar su visión, aumentar sus ventas entre otros veneficios.

En el análisis del entorno, en la variable ambiental se identifica una alta oportunidad, ya que algunos programas desarrollados por la CVC promueven los sellos verdes, lo que aumenta el interés de la población en disminuir el uso de químicos y realizar buenas prácticas agrícolas que fortalecen el uso del control biológico, además se identificó que en las zonas cercanas a la empresa existe cultivadores de caña y cítricos cómo clientes potenciales del control biológico.

Según fuente del ministerio de agricultura en su reporte de área, producción rendimiento de los cultivos por zona, durante los años de 2014 al 2018 son los siguientes:

- Participación del cultivo de caña entre el 20 y 30 % en los municipios de la Victoria, Obando y La Unión

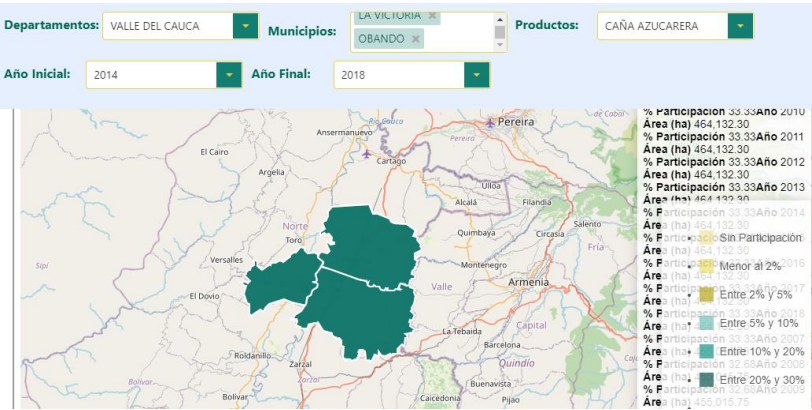


Ilustración 8 Participación de cítricos

Fuente: Agronet-MinAgricultura

- Participación de área sembrada de cítricos en los municipios de la Victoria, Obando y La Unión, alrededor de 120 has sembradas entre los años 2017 y 2018 en el municipio de la Victoria Valle

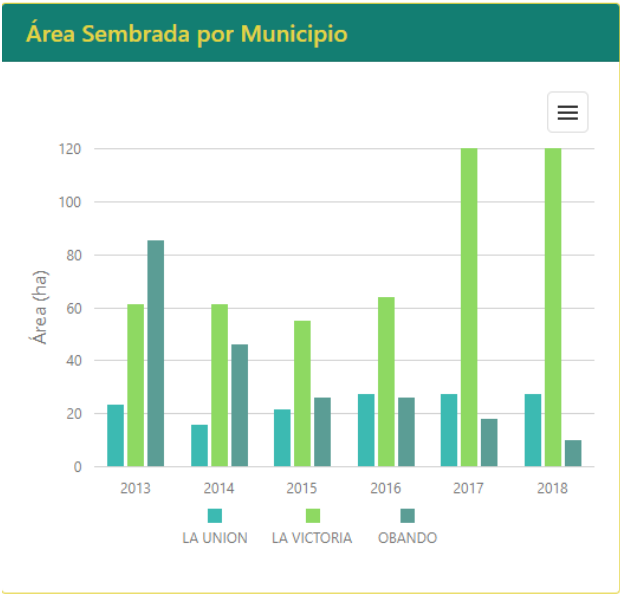


Ilustración 9 Área por municipio

Fuente: Agronet-MinAgricultura

En la figura a continuación se muestra la situación empresarial a nivel externo con las cinco fuerzas de Porter

6.4.7 Las cinco fuerzas de Porter.

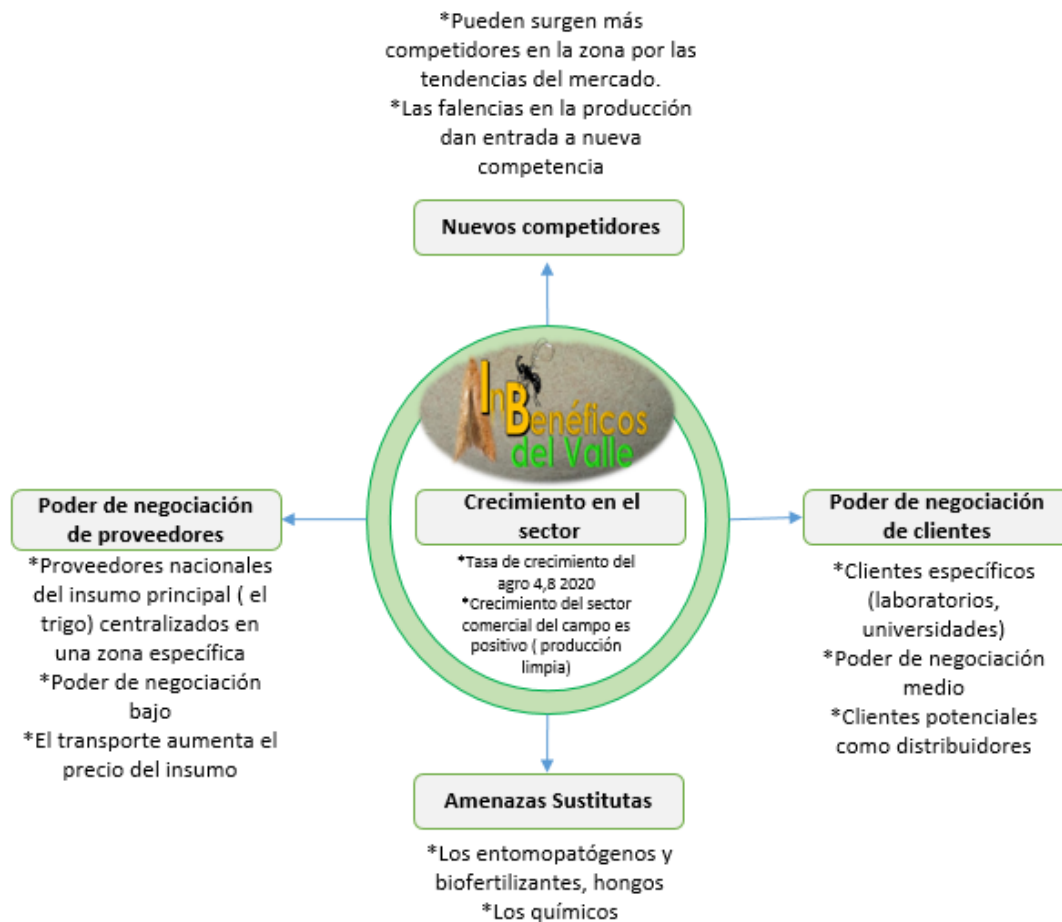


Figura 10. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia.

Las cinco fuerzas de Porter permiten a la organización identificar los aspectos que influyen de manera importante la organización, como lo es el sector, la competencia, los clientes, proveedores y productos sustitutos, esta herramienta también ayuda a la planificación de estrategias que fortalezcan cada uno de estos aspectos.

6.5 El lienzo estratégico

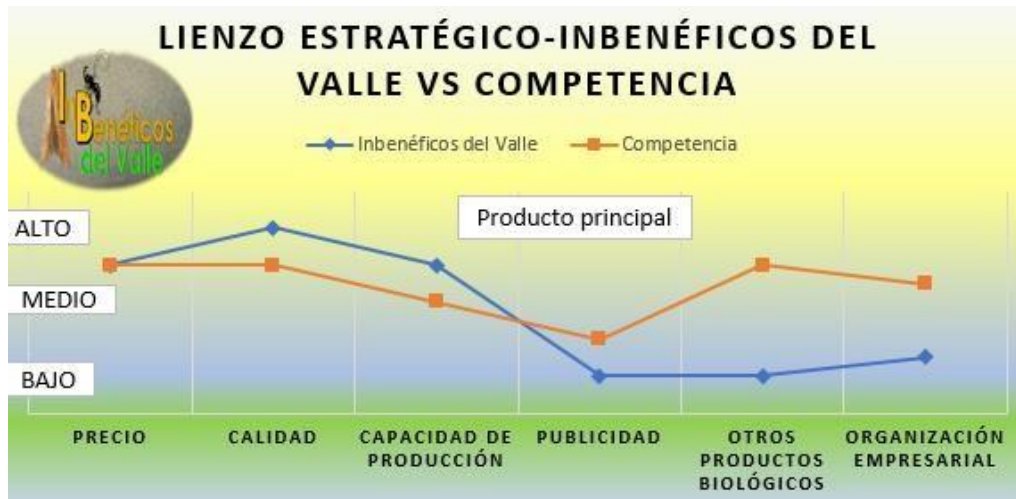


Ilustración 10. Lienzo Estratégico

Fuente: elaboración propia.

El lienzo estratégico fue desarrollado para generar un diagnóstico práctico, en este caso de Inbenéficos del Valle S.A.S y la competencia, analizando precios, calidad, capacidad productiva, publicidad, portafolio y organización a nivel organizacional, teniendo como objetivo principal el sitotroga cerealella (principal insumo) El lienzo muestra que se tiene un índice alto en cuanto a precio, calidad y capacidad productiva, pero la empresa debe fortalecerse en los demás aspectos analizados

6.6 Direccionamiento Estratégico

6. 6.1 Visión.

Consolidarnos como uno de los proveedores de insumos biológicos líderes a nivel regional, hacia el año 2026, ser reconocidos a nivel Local y Nacional como una empresa bien estructurada, Identificándonos siempre por nuestros productos de alta calidad, con un portafolio más amplio, un equipo de trabajo comprometido y motivado para hacer lo mejor, con óptima estructura financiera, productos de calidad, y buenas prácticas que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente.

6.6.2 Misión.

Nuestro compromiso con el medio ambiente y la búsqueda de una mejor calidad de vida, nos lleva trabajar con eficiencia y empoderamiento para proveer insumos biológicos que permiten la producción de insectos benéficos para los cultivos, disminuyendo el uso de químicos. Contamos con personal comprometido que sueña y trabaja para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que fortalecen nuestra empresa y nos permite crecer y mejorar nuestro entorno.

6.6.3 Valores Corporativos.

Los valores se cimientan en el bienestar colectivo de la empresa, tanto para los colaboradores, propietarios, clientes y personal externo:

- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad
- Respeto.
- Transparencia y buen trato.
- Puntualidad y eficiencia.

6.7 Capacidades Distintivas

- Producto de alta calidad.
- Especialización
- Alianzas estratégicas.

6.8 Activos Estratégicos

- Estrategia de marketing.
- Estrategia en mejora de procesos.
- Estrategia de ampliación productiva.

6.9 Factores Claves de Éxito

- Rentabilidad del producto.
- Sector del mercado (Agrícola).
- Capacidad de Producción.

6.10 Promocionar e impulsar Inbenéficos del valle S.A.S. a nivel regional, para captar más clientes.

6.11 Cadena de Valor

La actividad económica principal de Inbenéficos del Valle S.A.S, es la producción de insumos biológicos para la producción en masa de insectos benéficos, dentro de su cadena de valor no se encuentran definidas las actividades primarias y de soporte, las cuales son fundamentales para el objetivo: Captación de nuevos clientes para el incremento de ventas.

A continuación, se definen las actividades propuestas para generar la cadena de valor:

Actividades Primarias

- Logística de entrada (Almacenamiento, inventarios, manejo de materiales)
- Operaciones (Montajes, recolección, cernido, limpieza de huevo, parasitación, empaque)
- Ventas (comercialización de nuevos productos y captación de nuevos clientes, publicidad)
- Servicio Post Venta (Pedidos bajo programación y asesoría postventa)

Actividades de Soporte

- Infraestructura (sede y montajes de producción)
- Talento Humano (Personal capacitado y comprometido para procesos eficientes)
- Tecnología (Maquinaria y recursos)
- Compras (Compra de trigo e insumos requeridos para la producción).

Se muestra a continuación en la figura la cadena de valor que se propone para la empresa.

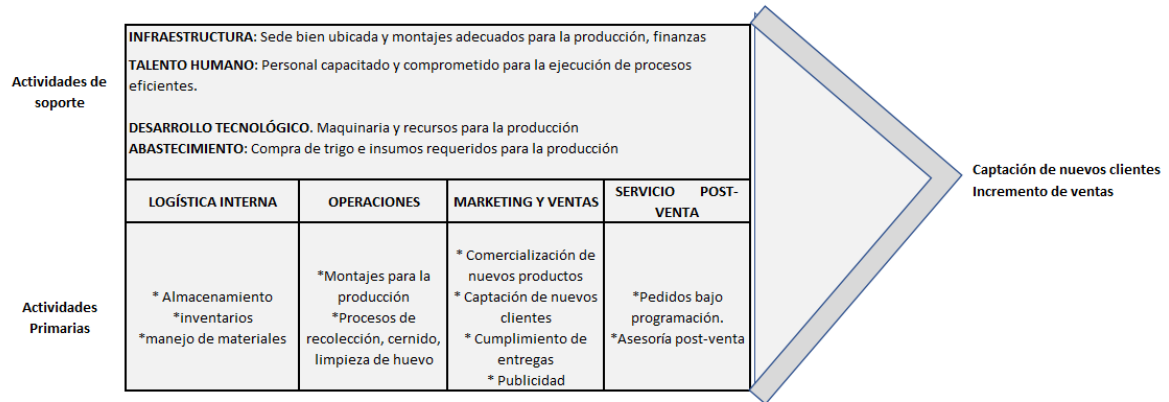


Figura 11. Cadena de Valor

Fuente: elaboración propia

6.12. Cascada de Decisiones Estratégicas

Dentro de los objetivos principales de la empresa está organizarse a nivel interno con un direccionamiento estratégico y desarrollando diferentes planes tácticos que aumenten el portafolio de clientes para Inbenéficos del valle, los cuales puedan acceder a su producto principal y las ventas tengan un aumento importante, además de tener un ingreso adicional con la distribución de otros productos biológicos para el campo en alianza con algunos laboratorios productores de estos.

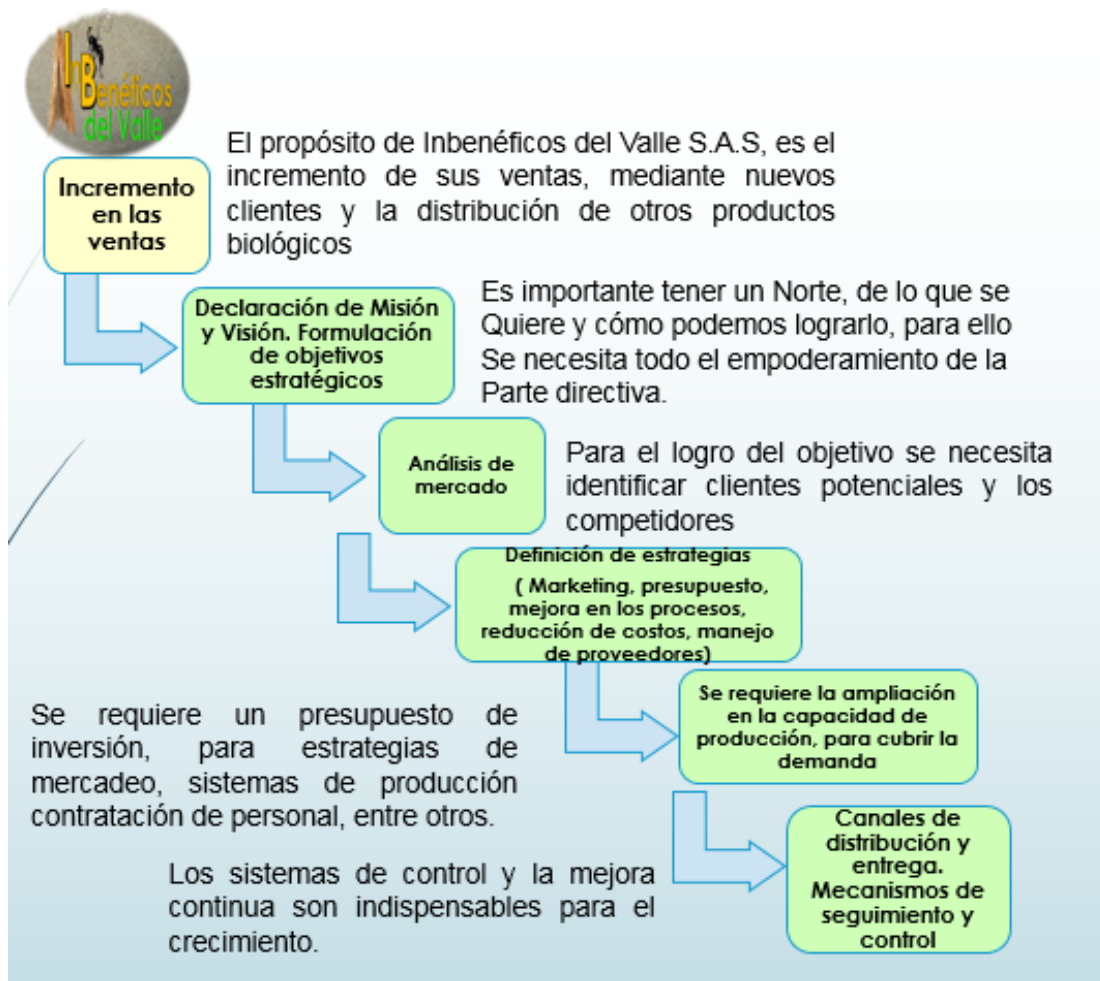


Ilustración 11. Cascada de Decisiones Estratégicas

Fuente: elaboración propia.

6.13. Mapa de procesos

Continuando con el objetivo de organizar las áreas de la empresa y formalizar sus procesos, se plantea el siguiente mapa de procesos para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S



Ilustración 12. Mapa de Procesos

Fuente: elaboración propia.

Esta es una representación gráfica en la cual muestra un elemento de entrada cómo lo es la necesidad del cliente, donde el conjunto de procesos (estratégicos, misionales y de apoyo) generan un elemento de salida, (un cliente satisfecho), esto genera reconocimiento a la empresa, incremento en las ventas y mejor posicionamiento.

6.14. Propuesta de Valor



Ilustración 13. Propuesta de Valor.

Fuente: elaboración propia.

En Inbenéficos del Valle S.A.S, contamos con **personal capacitado** y comprometido para brindar a nuestros clientes, **productos de alta calidad**, con **precios competitivos**, que nos permite crear **alianzas estratégicas**, generando confianza, fidelización y garantías de consumo por la **especialización**, en la producción de nuestro insumo principal para el cliente, garantizando una buena producción de sus insectos benéficos.

6.15. Imperativos Estratégicos

- El primer aspecto que se debe destacar es el **aprovechamiento de la tecnología**, para sistematizar la información y utilizar el marketing digital, para la publicidad y posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Para garantizar la productividad y cubrir la demanda, se debe **ampliar la capacidad productiva**, indispensable para el crecimiento y el incremento en las ventas.
- Con el objetivo de captar nuevos clientes, y ampliar el portafolio de productos, **las alianzas estratégicas con laboratorios productores de benéficos**, son muy importantes para garantizar un beneficio mutuo de compra del insumo principal de Inbenéficos del Valle S.A.S. y a la vez proveen productos para la distribución en campo.
- Toda organización necesita un equipo de trabajo comprometido y motivado, el crecimiento de las empresas requiere **Eficiencia operacional**, garantizando la seguridad, capacitación, entre otros, de sus empleados, lo que conlleva a un mejoramiento de los procesos y productividad.

6.16. Objetivos Estratégicos

Tabla 3 *Objetivo estratégico Financiero*

Objetivo estratégico No. 1 Financiero	
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad de la empresa

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4 *Objetivo estratégico clientes*

Objetivo estratégico No. 2 Clientes	
Objetivo estratégico	Captar nuevos clientes para aumentar las ventas de la empresa y se asegure su permanencia en el mercado.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5 *Objetivo estratégico de apoyo procesos*

Objetivo estratégico de apoyo. Procesos	
Objetivo estratégico	Organizar las áreas de trabajo (Administrativa y Producción)

Fuente. Elaboración propia

Tabla 6 *Objetivo estratégico de apoyo aprendizaje*

Objetivo estratégico de apoyo. Aprendizaje	
Objetivo estratégico	Elaborar un plan de capacitación estructurado de los procesos para todo el personal y definir los cargos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7 *Objetivo estratégico de apoyo inversión*

Objetivo estratégico de apoyo. Inversión	
Objetivo estratégico	Adquirir equipos, herramientas y elementos que permitan ampliar la producción y mejorar los procesos.

Fuente. Elaboración propia

6.17. Mapa con Objetivos

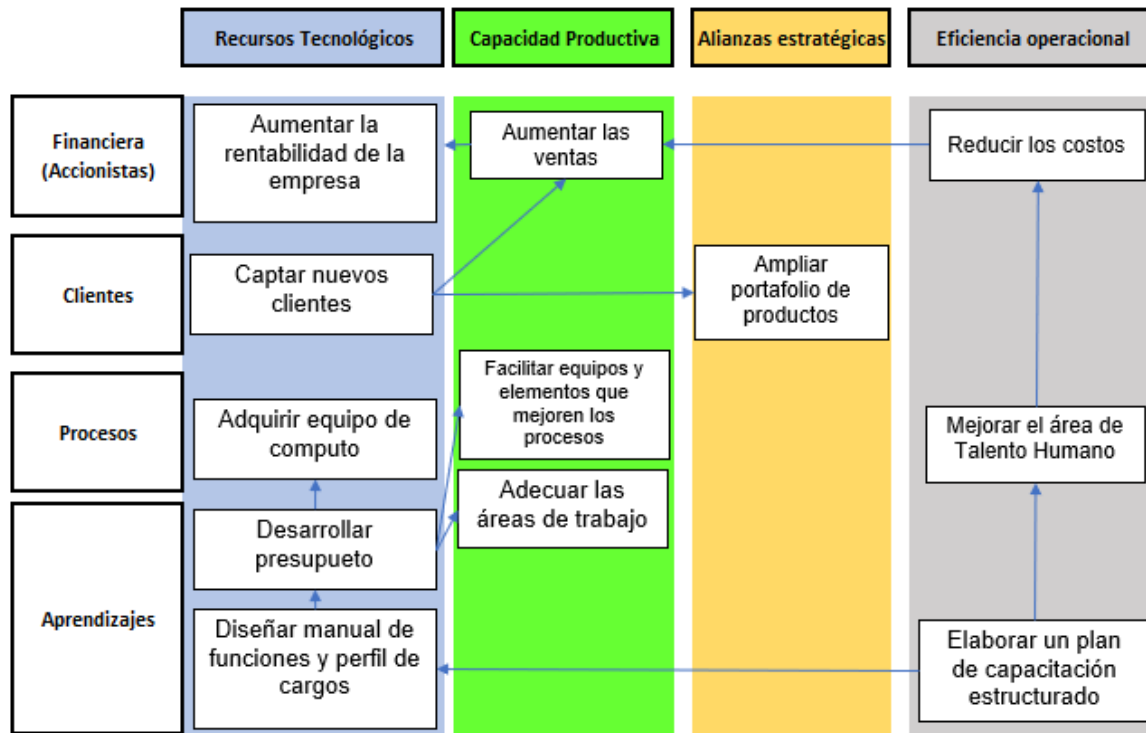


Ilustración 14. Mapa de Objetivos

Fuente: elaboración propia.

El mapa estratégico para la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S. muestra el conjunto de objetivos y perspectivas y las estrategias corporativas a desarrollar.

6.18. Plan de Acción

Para dar cumplimiento a este objetivo se muestran a continuación los diversos planes de acción, que se le sugiere a la empresa poner en práctica.

Plan de Acción					
OBJETIVO ESTRATEGICO No. 1 (Financiero)	Aumentar la rentabilidad de la empresa				
ESTRATEGIA (INICIATIVA TACTICA)	Incrementar los ingresos y mejorar el margen de utilidad				
FECHA DE ELABORACION:					
QUE HACER?	COMO HACERLO?	QUIEN DEBE HACERLO?	CUANDO?	CUANTO CUESTA (Miles \$)?	INDICADORES
Incrementar los ingresos mediante las ventas	1. Se realiza una investigación de mercados y el análisis de la competencia para identificar los clientes potenciales y desarrollar propuestas que impacten al cliente. 2. Visitas y entrevistas con los propietarios. Tener personal capacitado para las ventas y asesorías al cliente	Gerencia y personal de ventas	3 meses	200,000	*Proyección de ventas vs ventas ejecutadas * Satisfacción del Cliente
Mejorar el margen de utilidad (mínimo en un 30%)	1. Desarrollar un sistema de costos que permita tener información para la toma de decisiones.	Gerencia y personal administrativo	6 meses	200,000	* Margen bruto * Utilidad * Costo por unidad de producción * punto de equilibrio
	2. Disminuir los gastos, mediante un plan de compras adecuado y un buen manejo de inventarios	Gerencia y personal administrativo	3 meses	N/A	* Venta sobre gasto (V/G) * # de compras por proveedor * Nivel de rotación * Disponibilidad de stock
Elaborar un presupuesto	1. Elaboración de un buen presupuesto anual, donde se defina la proyección de ingresos, gastos y la utilidad que se quiere obtener y también de inversión.	Gerencia y área administrativa	2 meses	N/A	* Utilidad de operación * Volumen de ventas y % de crecimiento * Presupuesto proyectado vs presupuesto ejecutado

Figura 12. Plan de Acción

Fuente: elaboración propia

Plan de Acción					
OBJETIVO ESTRATEGICO No.2 (Clientes)	Captar nuevos clientes				
ESTRATEGIA (INICIATIVA TACTICA)	Ampliar el portafolio de productos y definir planes de marketing				
FECHA DE ELABORACION:					
QUE HACER?	COMO HACERLO?	QUIEN DEBE HACERLO?	CUANDO?	CUANTO CUESTA (Miles \$)?	INDICADORES
Ampliar el portafolio de productos	1. Adquirir alianzas estratégicas con laboratorios de control biológico para distribuir otros productos	Gerencia, personal de ventas y Jefe de producción	5 meses	600,000	* Ventas mensuales
	2. Ofrecer valor agregado (programas de entregas de sitotroga a empresas productoras de benéficos)				*Propuestas realizadas vs ejecutadas
	3. Aumentar la producción de trichogramma				* Proyección de producción vs ventas
Ofrecer productos de calidad y buen servicio	1.Mejorar los procesos de producción	Jefe de producción y auxiliares	6 meses	N/A	* Tiempo y rendimiento de producción
	2. Control de calidad	Jefe de producción	Semanalmente	N/A	* Producción de calidad vs regular
	3. Atención al cliente , preventas	Personal administrativo y de ventas	Semanalmente	N/A	*Satisfacción del cliente * volumen de venta semanal
Definir un plan de Marketing	1. Manejo de redes sociales para publicitar a Inbenéficos del Valle S.A.S. para que pueda ser reconocido y pueda generar más ventas.	Área administrativa y ventas	Mensualmente	N/A	*Registro de clientes interesados vs ventas concretadas

Figura 13. Plan de Acción

Fuente: elaboración propia.

Plan de Acción					
OBJETIVO ESTRATEGICO de apoyo (Procesos)	Organizar las áreas de trabajo				
ESTRATEGIA (INICIATIVA TACTICA)	Definir y organizar el área administrativa y de producción				
FECHA DE ELABORACION:					
QUE HACER?	COMO HACERLO?	QUIEN DEBE HACERLO?	CUANDO?	CUANTO CUESTA (Miles \$?)	INDICADORES
Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios para ejecutar funciones de manera eficiente	1. Comprar insumos de papelería y oficina	Gerencia, y área administrativa	Quincenal	100,000	Gestión de documentos
	2. Comprar equipo de computo para sistematizar toda la información		1 Año	3,000,000	
	3. Comprar elementos de protección, herramientas y elementos necesarios para el proceso de producción			2,000,000	
	4. Diseñar formatos y plantillas para registrar, organizar la documentación e información	Área administrativa y ventas		N/A	
Desarrollar presupuesto	1. Elaborar presupuesto para mejoras locativas y ampliación de capacidad productiva	Gerencia y área administrativa + asesor	3 meses		
Definir espacio adecuado para el desempeño de funciones	1. Definir los espacios para mejorar y ejecutarlas	Gerencia y contratista externo	6 meses	3,000,000	
	2. Implementación de las 5 Ss	Gerencia y área administrativa	3 meses	50,000	Evaluación de las 5 Ss
Mejorar el área de Talento Humano	1. Formalizar el tipo de contratación, definir los perfiles de puestos de trabajo. Diseñar un sistema de gestión básico, el RIT entre otros.	Gerencia y Área administrativa	5 meses	N/A	* Índice de clima organizacional * Evaluación de desempeño * Índice de ausentismo * Feedback

Figura 14 Plan de acción de apoyo

Fuente: elaboración propia.

Continuación plan de acción objetivo estratégico de apoyo

Plan de Acción					
OBJETIVO ESTRATEGICO de apoyo (Aprendizaje)	Elaborar un plan de capacitación estructurado de todos los procesos para el personal				
ESTRATEGIA (INICIATIVA TACTICA)	Formalizar y organizar el área de producción				
FECHA DE ELABORACION:					
QUE HACER?	COMO HACERLO?	QUIEN DEBE HACERLO?	CUANDO?	CUANTO CUESTA (Miles \$?)	INDICADORES
Desarrollar manual de procedimientos y funciones. Definir metas y modelos de evaluación	1. Elaboración del plan de capacitación	Gerencia, y área administrativa	6 meses	N/A	Planes programados / Planes ejecutados
	2. Desarrollar manuales y perfiles			N/A	
	3. Diseñar plan de incentivos			N/A	
	4. Socializar el plan y realizar seguimiento de control			N/A	

A continuación, se muestran otros indicadores sugeridos para la empresa y que se pueden utilizar como base para la toma de decisiones y el seguimiento a los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes en la empresa Inbenéficos del Valle S.A.S

6.19. Indicadores de seguimiento y control

Financiera (Accionistas)	EVA EBIDTA ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL FLC
Clientes	índice de satisfacción al cliente Base de Datos Encuestas de satisfacción

Ilustración 15. Indicadores de Seguimiento y Control

Fuente: elaboración propia

Se realiza un análisis financiero básico, este no se encuentra dentro de los objetivos específicos planteados en la investigación, pero permite mostrar un poco el estado real de la empresa, para enfocarse aún más en la consecución de los planes de acción y así poder mejorar todos los indicadores actuales

6.20. Análisis financiero

ANÁLISIS VERTICAL			
BALANCE GENERAL		2019	
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA		1%	
BANCOS		5%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
EDIFICACIONES		30%	
INSTALACIONES		50%	
VEHICULO		15%	
TOTAL ACTIVOS		100%	
TOTAL ACTIVOS	87,618,124	ANÁLISIS VERTICAL	
		ESTADO DE RESULTADOS	
		2019	
		VENTA DE INSECTOS BIOLÓGICOS	83,200,000
		TOTAL INGRESOS	100%
PASIVOS		COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	
BANCOLOMBIA	3%	TRIGO	32%
FONDO NACIONAL DEL AHORRO	23%	ARRIENDO	9%
TOTAL PASIVO	26%	ACPM	1%
TOTAL PASIVOS	22,874,898	SERVICIOS PÚBLICOS	2%
PATRIMONIO		UTILIDAD BRUTA	
CAPITAL	60%		57%
RESULTADO DEL EJERCICIO	14%	GASTOS	
TOTAL PATRIMONIO	74%	GASTOS DE PERSONAL	39%
TOTAL PATRIMONIO	64,743,226	FINANCIEROS (No operacionales)	3%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	100%	UTILIDAD EN EL EJERCICIO	
		15%	

Ilustración 16. Análisis Financieros.

Fuente: elaboración propia.

6.21. Análisis financiero Costo-Beneficio al implementar el plan estratégico

La implementación de este plan estratégico tiene una proyección que se muestra a continuación.

PROYECCIÓN DE GASTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA INBENÉFICOS DEL VALLE S.A.S.			
OBJETIVO ESTATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	META	PRESUPUESTO 2021-2022
Aumentar la rentabilidad de la empresa	*Incrementar los ingresos mediante las ventas	A partir de Diciembre de 2021 incrementar las ventas un 5% mensual	200,000
	*Mejorar el margen de utilidad.	Pasar del 15% a un 30%	N/A
	*Desarrollar un sistema de costos que permita tener una mejor gestión de la producción y tomar decisiones.	Para el mes de Noviembre 2021 tener definido el sistema de costos para la empresa	200,000
	*Desarrollar un presupuesto que permita optimizar los recursos a futuro y garantice las sostenibilidad de empresa.	Para el mes de Diciembre 2021 tener definido el presupuesto par el año 2022	N/A
TOTAL			400,000

Ilustración 17 Proyección de gastos plan estratégico.

Fuente: elaboración propia.

Continuación de las proyecciones de gastos del plan estratégico.

PROYECCIÓN DE GASTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA INBENÉFICOS DEL VALLE S.A.S.			
OBJETIVO ESTATÉGICO No. 2 Perspectiva Cliente	OBJETIVO OPERATIVO	META	PRESUPUESTO 2021-2022
Captar nuevos clientes para aumentar las ventas de la empresa y se asegure su permanencia en el mercado	*Ampliar la oferta de productos.	A partir de Diciembre de 2021 ampliar portafolio de productos con Trichogramma y Crisopa)	N/A
	*Tener Alianzas estratégicas que fortalezcan la permanencia en el mercado y generen confiabilidad.	Adquirir 2 laboratorios mas productores de benéficos, para el mes de Diciembre de 2021	N/A
	Aumentar la producción de trichogramma.	Para el mes de Diciembre 2021 aumentar la producción de este producto en un 30%	600,000
TOTAL			600,000

Fuente: elaboración propia.

PROYECCIÓN DE GASTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA INBENÉFICOS DEL VALLE S.A.S.			
OBJETIVO DE APOYO Perspectiva Procesos	OBJETIVO OPERATIVO	META	PRESUPUESTO 2021-2022
Organizar las áreas de trabajo (Administrativa y Producción)	*Facilitar todas las herramientas y elementos necesarios para ejecutar las funciones de manera eficiente	2021 tener equipo de computo, insumos, papelería, elementos entre otros	5,100,000
	*Definir el espacio adecuado para desempeñar las funciones.	Para el mes de Diciembre 2021 tener las mejoras locativas	3,000,000
	*Implementar las 5 Ss	Para el mes de enero de 2022 tener la implementación de las 5 Ss	50,000
	* Mejorar el área de Talento Humano	Para el mes de Enero de 2021 tener el área de Talento Humano organizada	N/A
TOTAL			8,150,000

Fuente: elaboración propia.

La implementación de este plan estratégico tiene un costo aproximado de \$9.150.000. Siendo el plan de acción del objetivo estratégico de apoyo “Organizar las áreas de trabajo”, el más costoso, ya que se requiere el mejoramiento de estas áreas y la inversión en equipos y elementos que permitan optimizar la información, los procesos y el manejo de los recursos.

Poder conocer la realidad de la empresa, implementar un sistema de costos, planear, proyectar a futuro, ejecutar uno a uno los planes de acción, organizarse y formalizar la empresa garantiza mayor competitividad, se puede fortalecer para responder a las necesidades del cliente, mejorar sus ingresos, rentabilidad entre otros.

En este momento la empresa presenta unas ventas anuales en promedio de 105.000.000 de pesos con una utilidad neta en promedio de \$15.000.000, al implementar el plan estratégico con una proyección de ventas en aumento del 5% mensual y el aumento de la utilidad a un 30 %, teniendo en cuenta que los costos y gastos no varían mucho, se representa una relación de beneficio-Costo de 3,4. (30.806.081/9.150-000)

Presenta los siguientes resultados:

Proyección año 2022				
MES	VALOR VENTA	Venta + 5%	Utilidad del 15% Actual	Utilidad del 30% Proyectada 2022
Enero	8,400,000	8,820,000	1,260,000	2,646,000
Febrero	8,820,000	9,702,000	1,323,000	2,910,600
Marzo	9,702,000	10,672,200	1,455,300	3,201,660
Abril	10,672,200	11,739,420	1,600,830	3,521,826
Mayo	11,739,420	12,913,362	1,760,913	3,874,009
Junio	12,913,362	14,204,698	1,937,004	4,261,409
Julio	14,204,698	15,625,168	2,130,705	4,687,550
Agosto	15,625,168	17,187,685	2,343,775	5,156,305
Septiembre	17,187,685	18,906,453	2,578,153	5,671,936
Octubre	18,906,453	20,797,099	2,835,968	6,239,130
Noviembre	20,797,099	22,876,808	3,119,565	6,863,043
Diciembre	22,876,808	25,164,489	3,431,521	7,549,347
Total Anual	171,844,893		25,776,734	56,582,815

Relación Beneficio/ Costo

Σ Utilidad	\$ 30,806,081
Σ Costo	\$ 9,150,000
B/C	3.4

Σ Utilidad = a la diferencia entre la utilidad actual menos la utilidad esperada (\$30.806.081)

Ilustración 18 Proyección año 2022

Fuente: elaboración propia.

6.22. Indicadores financieros.

Razón corriente					
$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	<table> <tr> <td>5,118,124</td><td>0.224</td></tr> <tr> <td>22,874,898</td><td></td></tr> </table>	5,118,124	0.224	22,874,898	
5,118,124	0.224				
22,874,898					

Ilustración 19. Razón Corriente

Fuente: elaboración propia.

La razón corriente es uno de los indicadores financieros que nos permite determinar el índice de liquidez de una empresa, o su capacidad para disponer de efectivo ante una eventualidad o contingencia que se lo exija.

Razón de endeudamiento					
$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	<table> <tr> <td>22,874,898</td><td>0.261</td></tr> <tr> <td>87,618,124</td><td></td></tr> </table>	22,874,898	0.261	87,618,124	
22,874,898	0.261				
87,618,124					

Ilustración 20. Razón de Endeudamiento

Fuente: elaboración propia.

Endeudamiento financiero		
Endeudamiento Financiero =	Obligaciones Financieras	20,402,715
	Activo Total	87,618,124
		0.233

Ilustración 21. Endeudamiento Financiero.

Fuente: elaboración propia.

Apalancamiento Total		
Apalancamiento Total =	Pasivo Total	22,874,898
	Patrimonio	64,743,226
		0.353

Ilustración 22. Apalancamiento Total.

Fuente: elaboración propia.

Relación ventas/Activos fijos		
Relación de ventas a Activos fijos =	Ventas Totales	83,200,000
	Activos Fijos	82,500,000
		1.008

Ilustración 23. Relación Ventas/ Activos Fijos.

Fuente: elaboración propia.

Relación ventas/Activos fijos		
Relación de ventas a Activos totales =	Ventas Totales	83,200,000
	Activos Totales	87,618,898
		0.950

Ilustración 24. Relación Ventas/ Activos Fijos.

Fuente: elaboración propia.

Margen Bruto		
Margen Bruto =	Utilidad Bruta	47,074,900
	Ventas Netas	83,200,000
		0.566

Ilustración 25. Margen Bruto.

Fuente: elaboración propia.

Margen Operacional		
Margen Operacional =	Utilidad Operacional	48,687,121
	Ventas Netas	83,200,000
		0.585

Ilustración 26. Margen Operacional.

Fuente: elaboración propia.

Margen Neto		
Margen Neto =	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas Netas}}$	12,562,021 0.151 83,200,000

Ilustración 27. Margen Neto.

Fuente: elaboración propia.

Rentabilidad del Patrimonio		
Rentabilidad del Patrimonio =	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	12,562,021 0.194 64,743,226

Ilustración 28. Rentabilidad del Patrimonio

Fuente: elaboración propia.

Rentabilidad del Activo		
Rentabilidad del Activo =	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$	12,562,021 0.143 87,618,124

Ilustración 29. Rentabilidad del Activo.

Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones

La investigación y el análisis de cada uno de los factores de la empresa permitieron diseñar el plan estratégico acorde a las necesidades de Inbenéficos del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de la Victoria Valle.

- En el análisis interno se evidencia una gran debilidad en sus procesos de producción, manejo de la información general y financiera es muy empírica e informal. En el análisis externo se identifica oportunidades importantes ya que la empresa dedicada a la producción de benéficos va en aumento, gracias al crecimiento del sector agrícola y el auge del control biológico para evitar el uso de insecticidas que afecta el medio ambiente.

- La empresa no contaba con Direccionamiento estratégico, y se construyó la Misión, Visión y Valores corporativos para la empresa en compañía de la gerencia.

- Se identifican los factores claves de éxito, capacidades distintivas, cadena de valor; esto con el fin de mostrar a las directivas las fortalezas de la organización, lo que motiva a formalizarse como empresa para la consecución de los objetivos y posicionamiento en el mercado.

- Se diseñó el mapa estratégico identificando las iniciativas tácticas, los imperativos y objetivos estratégicos para mostrar a las directivas de manera sencilla los objetivos operativos para ejecutar los planes de acción y sus respectivos indicadores.

- Se construyó el plan de acción para la ejecución de las iniciativas tácticas planteadas en la investigación y el logro de los objetivos.

- El análisis financiero (Vertical y Horizontal) permitió identificar el margen de utilidad actual y la participación porcentual de cada cuenta, esto permite la toma de decisiones de mejora.
- El Análisis Beneficio-Costo del plan de direccionamiento estratégico muestra un beneficio del 3.4 de beneficio frente al costo de este, proyectando muy buenos resultado.

8. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan estratégico, con el fin de lograr cada uno de los objetivos propuestos para obtener una gran evolución organizacional, y realizar el seguimiento con los indicadores recomendados para validar su cumplimiento, y de presentarse desviaciones hacer los ajustes que se requieran.
- Se sugiere realizar seguimiento mediante los indicadores (evaluarlos) y mejorar resultados.
- Se le plantea a la empresa la revisión y análisis trimestral de los estados financieros y desarrollar planes para mejorar los indicadores existentes.
- Se debe llevar un sistema de monitoreo manual de indicadores, mientras la empresa se sistematiza y pueda obtener un software de Balanced Scorecard

9. Bibliografía

(29 de Marzo de 2013). Obtenido de blogspot.com:

http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html

Agrosavia.co. (2018). Obtenido de : <https://www.agrosavia.co/noticias/el-potencial-del-control-biol%C3%B3gico-para-el-sector-agropecuario>

Asobiocol. (18 de Septiembre de 2019). *mundobiotec.com*. Obtenido de mundobiotec.com:
<https://mundobiotec.com/bioinsumos/>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C.: Pearson educación.

Business, Harvard. (2007). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*.

Chiavenato, I. (2011). *Teoría general de la Administración*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones 3 edición*. Mc Graw Hill Education.

Corporación Colombiana de investigación agropecuaria. (2018). *Agrosavia.co*. Obtenido de Agrosavia.co: <https://www.agrosavia.co/noticias/el-potencial-del-control-biol%C3%B3gico-para-el-sector-agropecuario>.

Duque Mejía, C., & Zambrano Constain, C. E. (2013). *PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR AGRÍCOLA PRODUCTORA DE SEMILLAS, SEM LATAM S.A.* Obtenido de

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76397/1/propuesta_planeacion_estrategica.pdf:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76397/1/propuesta_planeacion_estrategica.pdf

Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá Colombia: 3R Editores.

Guerra Espinal, G., & Aguilar Valdés , A. (2002 (2da Edición)). *La planificación estratégica en el Agronegocio*. México: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

<https://www.ica.gov.co/getdoc/2ad9e987-8f69-4358-b8a9-e6ee6dcc8132/productos-bioinsumos-mayo-13-de-2008.aspx>. (s.f.). Obtenido de ICA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estretegicos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Morffe, A. (2016). *Marketing, negocios y emprendimiento*. Obtenido de

<https://sobregereciayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

Mulder, P. (2016). *Toolshero.es*. Obtenido de <https://www.toolshero.es/estrategia/modelo-diamante-de-porter/>

Norton, K. &. (2004).

Norton, K. &. (2004).

Oliva Maheda, S. (2012).

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/17642/Modelo%20de%20planeacion%20estrategica%20para%20una%20nueva%20empresa.pdf?sequence=1>. Obtenido de

<http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/17642/Modelo%20de%20planeacion%20estrategica%20para%20una%20nueva%20empresa.pdf?sequence=1>

Popoyan.com. (2017). Obtenido de <https://www.popoyan.com/index.php/descubre-popoyan>

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial continental S.A. de C.V.

Rengifo Vélez, P. A., & Rendón Valencia, L. M. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO CORPO AMA- (Tesis de Magister para Administración) Universidad Icesi*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84952/1/T01740.pdf

Sallenave, J. P. (2002). *La Gerencia Integral*. Grupo Editorial Norma.

Sergio, O. M. (2012). Tesis de maestría. *producción especializada*.

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.

Serna, H. G. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: 3R Editores.

Susana Perez Ares. (Septiembre de 2019). *Bbva.com*. Obtenido de [bbva.com](https://www.bbva.com/es/que-son-los-agronegocios-y-por-que-es-importante-su-desarrollo/):

<https://www.bbva.com/es/que-son-los-agronegocios-y-por-que-es-importante-su-desarrollo/>

Universidad Javeriana. (2008). www.javeriana.edu.co. Obtenido de www.javeriana.edu.co

Villalaz, L. P. (1999). *Planeación estratégica*.

Yi Min Shum. (18 de Junio de 2018). www.Yiminshum.com. Obtenido de

<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Yi Min Shun. (6 de Febrero de 2018). www.yminshum.com. Obtenido de
<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

10. Anexos

Anexo A. Cuestionario.

Encuesta realizada al Gerente y propietario, Luis Alberto Arango Hernández. A continuación, se muestra el cuestionario diligenciado.

AREA: GERENCIA

1. PLANEACION:

- Hay Definida una metodología de planeación: Si x NO
- Utiliza el enfoque de Gerencia Estratégica Si NO X
- Tiene definida la Misión, Visión y los Objetivos Si NO X
- La empresa analiza las variables del entorno para proyectar el negocio Si NO X
- Se analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados: Si NO X
- Ha realizado estudio de la competencia en cuanto a su capacidad, objetivos, fortalezas, debilidades: Si NO X
- Tiene Claras las Fortalezas y Debilidades de la Empresa
- ¿Tiene identificados los Factores Claves de Éxito en su Empresa? Si NO X
- Tiene establecidas Metas de Producción, Ventas y Resultados Financieros: Si X NO
- Evalúa los Resultados: Si NO X
- OBSERVACIONES: Es una empresa familiar pequeña, laboran medio tiempo, su constitución es empírica y las ventas se generan a un solo cliente.

2. ORGANIZACIÓN:

- Hay definida una Estructura Orgánica: Si X NO
- El personal conoce las líneas de mando y sus funciones: Si X NO
- Son claras las responsabilidades y nivel de autoridad: Si X NO
- Se adecua la Estructura actual al tamaño y necesidades de la empresa: Si X NO
- Se cuenta con los recursos necesarios en talento humano, tecnológicos, locativos, físicos, económicos etc., conforme a la capacidad instalada de la empresa: Si X NO

3. DIRECCION:

- Existe un proceso de delegación o por el contrario las decisiones están totalmente centralizadas: Si X NO
- Existen Niveles de empoderamiento: Si NO X
- Que sistemas de comunicación utiliza la organización con el personal: Comunicación directa, no tienen un proceso formal ni escrito
- Hay espacios de participación para los colaboradores: Si X NO y en que niveles o áreas. El Jefe de producción aporta ideas y técnicas para mejorar procesos y datos.

4. CONTROL:

- Existen y se utilizan índices de gestión: Si NO X
- Hay definidos parámetros de comparación para los resultados: Si NO X
- Describa los sistemas de control que se utilizan tanto en la parte financiera, como administrativa y comercial: No hay sistema de control definido en la parte financiera, solo compras continuas pagos, una cuenta bancaria; a nivel administrativo se lleva formatos de producción y a nivel

comercial no se ha desarrollado ninguna estrategia de marketing para su crecimiento, expansión y captura de nuevos clientes.

- Existen Normas y métodos para medir el desempeño: Si___ NO__X
- Los sistemas de control son asistidos por un software o son manuales: Si___ NO__X__SON MANUALES

AREA FINANCIERA:

CONTABILIDAD Y FINANZAS:

- ¿Lleva la empresa registros contables, están sistematizados o son manuales? Si___ NO__X__ explique: Son manuales sus registros, no hay una organización en la parte de archivo contable y demás, sólo llevan registros de producción.
- ¿Qué tipo de Estados Financieros se preparan?, ¿con que periodicidad se hacen? ¿Y con qué fin se utilizan? Estado de Perdida y Ganancia, Balance General (Semestral), con el fin de conocer la rentabilidad de la empresa.
- Si lleva registros contables: NO. Tiene un contador de planta___ Utiliza un contador externo X___ Tiene un outsourcing con alguna firma ___
- ¿Se prepara un presupuesto anual? Si___ NO X__
- Existen sistema de control de Inventarios: Si___ NO__X__
- Existe un sistema de control de activos fijos: Si___ NO__X__
- Se analiza la información Contable: ¿Si_X__ NO___ y que tipo de análisis se realizan? El Incremento en ventas, los costos y la utilidad
- Se tienen definidos indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad: ¿Si___ NO__X__ cuáles?

- ¿Conoce la rotación de Inventarios y el Nivel óptimo que debe tener de estos? Si___ NO___
- Vende: A Crédito___ De Contado___ Ambas ___x___
- ¿Si vende a crédito tiene definidas políticas al respecto?, ¿establece garantías para el crédito?, hay un responsable del área? ¿Se Provisiona la cartera? Explique: Políticas de crédito definidas como tal no hay, se establecen tiempo límite de pago (máximo 30 días), la cartera rota de manera efectiva No se provisiona Cartera

- Tiene identificado el Promedio de rotación de la Cartera? Si___ NO__x__
- Tiene definida una política de cartera en cuanto a Plazo? Si_x__NO___ pero no documentada.
- Tiene crédito con Proveedores de Materias Primas e insumos? Si_x__ No___ y que plazo le otorgan? máximo 15 a 30 días___y hasta 90 días

- Tiene identificada la Rotación de Cuentas por pagar a Proveedores? Si_x__NO___
- ¿Tiene claro cual es nivel de capital de trabajo que requiere la empresa para operar? Si_x__NO___
- Tiene clara la estructura de Inversión y Financiación: Si___ NO__x__
- Conoce los standards de las razones financieras que maneja el sector en el cual esta su negocio? Si___ NO__x__
- Se realizan análisis horizontal y vertical de Estados financieros? Si___ NO__x__
- Conoce o tiene alguna metodología definida para la evaluación de proyectos? Si___ NO__x__

COSTOS:

- Tiene claramente identificados y diferenciados los Costos de los Gastos? Si__ NO__x__
- Tiene definido un sistema de costeo para la empresa? Si__ NO__x__
- Se tienen identificados los Costos fijos y los Costos Variables? Si__ NO__x__
- Tiene determinado los costos fijos mensuales de la empresa? Si_ X_ NO__
- Conoce el Margen de contribución Unitario? Si__ NO__x__
- Conoce el Punto de Equilibrio de la Empresa: Si__ NO__X__
- Ha realizado análisis COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD? Si__ NO__x__
- Tiene definido un sistema y reglamento de compras de materias primas: Si__ NO__x__

TESORERIA:

- Posee un sistema de facturación manual o automatizada? Si__ NO__X_ explique: La facturación es manual_____
- Prepara Flujos de Caja o tesorería y con qué periodicidad? Si__ NO__x__ y que utilización hace de esta herramienta, explique?

- ¿Qué tipo de cuentas bancarias maneja? Cuenta de ahorros_____
- Posee títulos a termino fijo e inversiones de largo plazo (acciones en otras empresas): Si__ NO__x__ cuales? _____
- Tiene o ha tenido crédito con personas naturales y bajo que modalidad de pago, tasa, plazo? No tengo
- Conoce o ha tenido acceso al portafolio de Servicios de Captación y Colocación que ofrece el sistema financiero? Si__ NO__x__
- Si tiene o ha tenido acceso al crédito con alguna entidad financiera que tipo, línea, plazo, tasa? Libre inversión, la tasa no la recuerdo, a 3 años

- Si ha solicitado crédito y ha tenido dificultades, cuales han sido los motivos: Nivel de Endeudamiento____ Reporte a Centrales de Riesgo ____ Garantías ____ NO manejo de Información Contable y Financiera ____ Otros ____ cuáles? _No, Ninguno_____
- Conoce las líneas de crédito de fomento mediante sistema de Redescuento que ofrece la banca de segundo piso? Si__NO__x__
- Tiene definido algún sistema de control manual o sistematizado para el manejo del efectivo? Si__ NO__x__
- Prepara Estado de Fuentes y Usos? Si__ NO__x__
- Tiene definida una tasa de oportunidad con base en su experiencia y manejo de recursos? Si__ NO__x__

AREA DE MERCADEO, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

EL MERCADO:

- ¿Conoce las características del sector en el que participa la Empresa? Si_x_ NO__
- ¿Tiene la empresa un Plan de Mercadeo? Si__ NO__x__
- Su empresa tiene competencia a nivel: local__x_ Nacional__x_ Internacional____

- Tiene identificado cuales son sus principales competidores: Si ☒ NO ☐ cuales ☐ Empresas del mismo gremio de producción de insumos benéficos _____
- ¿Conoce las características de los productos de la competencia? Si ☒ NO ☐ cuáles? Son de buena y mala calidad. _____
- ¿Conoce las fortalezas y debilidades de la competencia y sus productos? Si ☒ NO ☐ enuncie las Fortalezas (mejor infraestructura, mayor clientela, capacidad productiva y apalancamiento, posicionamiento.
- Debilidades (servicio, mala calidad, precios, demora en las entregas _____)
- Conoce las ventajas competitivas de la competencia: _____
- ¿Realiza estudio o monitoreo periódico de la competencia? Si ☐ NO ☒ y que tipo de sistemas de inteligencia comercial realiza: _____
- ¿Tiene clara su participación en el Mercado? Si ☒ NO ☐ _____

LOS CLIENTES:

- ¿Tiene segmentado su mercado? Si ☒ NO ☐Cuál es su mercado objetivo: laboratorios productores de biológico general _____
- Realiza de manera formal o informal investigación del mercado en cuanto a las necesidades y hábitos de los clientes? Si ☐ NO ☒ explique: _____
- garantías tiene el cliente? Producto de buena calidad, disponibilidad, entregas a tiempo _____
- Que información tiene de los clientes? La mínima básica _____
- Es amplio el número de clientes actuales o está centrado en uno o varios? Si ☒ NO ☐ explique: estoy centrado en uno pero la idea es tener varios. _____

PRODUCTO:

- ¿Tiene identificadas las características diferenciales de su producto frente al de la competencia? Si ☒ NO ☐ enúncielas: calidad del huevo que garantiza una buena producción de benéfico, muy limpio. _____
- ¿Se hacen o realizan innovaciones al producto periódicamente o se lanzan al mercado nuevos productos? Explique: no aplica _____

-
- ¿Cuánto tiempo lleva el producto en el mercado? En Colombia hay aproximadamente 50 _matriculados 3 años__y produciendo desde el 2015_____
 - ¿Tiene la empresa una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo de producto? ¿O ha considerado la posibilidad de hacerlo a través de una entidad especializada? No
-
-
- ¿Cuenta el producto con todos los requisitos de ley para salir al mercado, en cuanto a las características del mismo, empaque, presentación etc.? Explique Si, cuenta con los requisitos pero no se ha legalizado ningún registro de productor. _____
-
-
- ¿Se realiza benchmarking de producto con la competencia? Si__ NO_x__
 - ¿Se realiza presupuesto de ventas por unidades o en pesos? Si__ NO_x__ y a que tiempo está la proyección de ventas: _____

PRECIO:

- Define los Precios de sus productos con base en: Costos__ Precio Competencia__x__ Capacidad de Producción__x__ otros con base a precio de clientes.
 - ¿Conoce los precios de la competencia? ¿Si__x__ NO__
 - ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos? Si__ NO_x__
 - ¿Se conoce la rentabilidad de los productos? si, el margen aproximadamente Es del 45%_____
-

PLAZA Y CANALES:

- El producto se produce y comercializa a nivel: Local_x__ Regional____ Nacional____ Internacional____
- ¿La ubicación locativa es estratégica o posee debilidades? __es estratégica porque es cerca al cliente pero el clima es una amenaza_____
- Como llega su producto al cliente: Venta Directa__x__ Vendedores de Nomina____ Vendedores por Corretaje__Distribuidores Mayoristas__Distribuidores Minoristas____ otros cual? _____
- _____ Se lleva un sistema estadístico de registro de ventas por canal? Si__ NO_x__
- Si se utilizan distribuidores como es la relación con ellos, la distribución es exclusiva? Hay objetivos definidos y Estrategias para ellos? __no__no se utilizan_____
- Maneja Convenios o Alianzas comerciales con Gremios, Asociaciones etc.,? explique: ____si__Si, maneja un alianza estratégica con un laboratorio que me compra todo la producción_____

SI UTILIZA VENDEDORES:

- ¿Existe un plan de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación y motivación para ellos? Si___ NO__X__ explique:

- ¿Existe un sistema formal de vinculación? Contrato laboral___ Contrato de Corretaje___ Contrato de Prestación de servicios_X__ otro cual___informal___se labora por días, solo 4 o 5 horas_____

- ¿Tiene un sistema de evaluación y medición de la efectividad de estos? Si_ NO_x___
Explique._____

- ¿Se fijan cuotas de ventas o metas? Si___ NO__x___ explique

- Es suficiente la fuerza de ventas actual para el logro de los objetivos (basados en capacidad de producción y ventas) Si_x___ NO___
- Como es el sistema de remuneración? Salario fijo___ Salario básico más comisión____Solo comisión_____

- ¿Existe plan de incentivos por cumplimiento de metas? Si___ NO_x___ explique

- ¿Hay pago de cartera por mantenimiento de clientes? Si___ NO_x___
- Proporciona algún tipo de apoyo a los vendedores para la realización de su labor? Si___ NO_x___
- Existe un plan de Manejo de Relaciones Publicas? Si___ NO_x___

PROMOCION:

- Existe un Plan de Medios Formal o Informal? Si___ NO_x___ explique: __Medio Informal,

- Tiene Definida Una Marca, Un Slogan, un Logo para su Empresa y sus Productos? Si _x_ NO___ explique: si tenemos un logo, pero queremos mejorarlo y crear un slogan_____

- Tiene Definida una política de imagen corporativa para su empresa Si___ NO_x___ explique:

- Destina una parte de su presupuesto de manera específica para realizar campañas publicitarias? Explique: No, pero si queremos iniciar publicidad por redes sociales y que reconozcan más la empresa y lo que hacemos para acceder a nuevos clientes._____

- Se realiza publicidad? Si___ NO_x___ Sus objetivos son específicos? Cuales son las estrategias? Cuales los Medios? Captación de clientes: Los Objetivos no son específicos, queremos aprender y ampliar el mercado._____

- Está vinculado al Directorio Telefónico en Páginas Amarillas u otro tipo de Directorio especializado? Si___ NO_x___
- Posee Página Web? Si___ NO_x___ cada cuanto la actualiza? _____

- Apoya publicitariamente alguna actividad específica o algún deporte o acto cultural? Explique:
____NO____
- Se hacen Promociones? Se han definido criterios específicos para manejarlos? _NO,
NINGUNA_____
- Participa normalmente en Ferias, Muestras Empresariales o eventos masivos?
____NO____
- Cuenta su negocio con Material POP (pendones, plegables, catálogos, listas de precios, Tarjetas de presentación, afiches, carpetas de portafolio de productos y/o servicios, etc.), Dummy, Stands, Souvenirs, Muestras Comerciales, Si____ NO__X__ cuáles? _pero queremos hacer algunos de estos_____
- Su Empresa está afiliada a alguna Asociación o Agremiación? Si __ NO_x_
cual?_____

SERVICIO AL CLIENTE:

- Cuenta su empresa con una base de datos del Cliente? Es Manual o Sistematizada? ____NO, TODO ES
MANUAL_____
- Existen Perfiles y Hojas de Vida de los Clientes? Si__ NO_X_
- Realiza su empresa de manera formal o informal investigación sistemática de sus clientes? Si__ NO_X_
- Realiza servicio Postventa? Es personalizado, Telemercadeo? _NO se realiza nada de eso

- Tiene montado un sistema formal o informal para recepcionar o registrar quejas, reclamos, sugerencias, observaciones, acciones de mejora, felicitaciones, agradecimientos etc., y se da respuesta a las inquietudes y hay retroalimentación con el cliente?
NO_____
- Conoce o ha llegado a medir el nivel de satisfacción de sus clientes? Si_x_ NO__X__ explique

- Tiene definido algún plan para hacer mantenimiento a los clientes o alguna campaña especial de motivación hacia ellos? Si__ NO_X_
- Tiene un sistema formal o informal de auditoria del servicio? __No se maneja nada de eso, somos una pequeña empresa familiar e informal

- Hay una Promesa hacia el cliente claramente definida? _Si (un producto de excelente calidad)

- Hay establecida una cultura de servicio en la Empresa? Se capacita al personal en atención al público?
No._____
- Realiza Benchmarking en servicio y niveles de calidad del servicio o producto con su competencia?
No_____

- Existe un PBX en la empresa al igual que un responsable de la recepción y atención al público? No, solo se atienden llamadas por el celular

AREA DE TALENTO HUMANO

- Tiene definidos Perfiles y Competencias para cada cargo en su empresa? Si__ NO__x__
- Existe una estructura orgánica escrita y definida para la empresa? Están claramente definidas las Responsabilidades y las líneas de autoridad? Si __ NO_X__
- Hay un responsable del área o se tiene asignada esta función a algún empleado de la empresa? Si__ NO__X__
- Existe un manual de funciones o están definidas de manera formal e informal las funciones de los colaboradores? Si__ NO_x__ ES INFORMAL
- Se tienen establecidos indicadores de gestión y cumplimiento para el personal? Si __ NO_x__
- Se utiliza un proceso de reclutamiento, selección, vinculación, capacitación y entrenamiento para el personal? Y hay políticas definidas para el área: Si__ NO_X__
- Se generan espacios de participación de los empleados en la definición de estrategias o planes de acción? Si__ NO_X__ explique:

-
-
- Existe un Reglamento de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial en la empresa? Si__ NO__x__
 - El personal que labora en la empresa está debidamente contratado, es decir, existe un contrato formal? Se tienen afiliados al sistema de seguridad social y se paga ARP, Parafiscales? Si__ NO_X__ explique: EL TRABAJO ES POR DÍAS Y POR HORAS

-
-
- Se ha llegado a levantar un Panorama de Riesgos Profesionales en la empresa? Si _X_ NO__
 - Se contrata personal bajo modalidades diferentes a la de vínculo laboral? Si __ NO_X_ explique cuales: EL trabajo es informal

-
-
- Se desarrollan actividades de Salud Ocupacional? Existe el COPASO en la empresa? Si__ NO_x__
 - Hay ausentismo? Se lleva un registro de este y los motivos? Si__ NO_x__
 - Se han presentado accidentes laborales y se lleva un registro de estos? Si__ NO_x__
 - Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado? Si_x__ NO__
 - Tiene a disposición todas las herramientas de trabajo? Si _x_ NO__
 - Esta uniformado el personal? Se entrega la Dotación de ley? Si__ NO_x__ explique:

-
-
- Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? Si__ NO: x_ y con qué periodicidad?

-
-
- Existe un sistema para promocionar al empleado? Si__ NO_x__
 - Ha llegado a realizar una medición del clima organizacional? Si__ NO_x__
 - Se desarrolla alguna programa de Bienestar Social en la Empresa (actividades de recreación, integración familiar, celebraciones, deportes etc.,) Si__ NO_X_ cuales , NINGUNA

-
-
- Existe un software para la liquidación de nómina o esta se hace manual? Se hace entrega de colilla de pago? Hay formalidad en las liquidaciones de vacaciones, suspensión o cancelación de contratos? Es decir, se llevan registros formales de esto y se hacen firmar? Explique: _La nómina actualmente se hace manual y

todo es informal, sin ningún soporte. _____

- Los pagos de nómina se hacen en convenio con alguna entidad financiera o se hacen directamente en la empresa? Directamente en la empresa. _____
- Se pagan prestaciones de ley o extralegales si las hay? Si__ NO__X_ explique _____
- Se tiene establecida de manera formal, una escala salarial? Si__ NO__X_
- Se tienen definidos sistemas de bonificación adicional al salario u otro tipo de auxilios para los empleados: Si__ NO__x__
- Ha habido indicios de querer asociarse o de formar un sindicato los empleados? Si__ NO__x__
- Ha tenido demandas laborales y sus resultados y hay en curso alguno? Si__ NO__x__
- Cuenta la empresa con algún asesor jurídico laboral externo? Si__ NO__x__
- Existe un régimen o política de incentivos o sanciones para los empleados? Si__ NO__x__
- Hay establecidos procedimientos para presentar quejas y reclamos? Si__ NO__x__
- Existe algún medio o mecanismo de comunicación interna en la organización (boletines, carteleras, reuniones de grupo primario etc.,)? Si__ NO__x__ cuáles? _____

AREA DE PRODUCCION: BIENES TANGIBLES

- La Empresa cuenta con Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas? Si_X_ NO__ Como esta su ubicación frente a Proveedores y Clientes: Excelente__ Buena__X_ Regular__ Explique: _____
- Qué clase de sistema de Producción utiliza la compañía? en línea__ Lotes__X_ otro__x__ cuál? Lotes de producción y el producto se vende por gramo. _____
- El Proceso Productivo cuenta con tecnología: Automatizada __, Manual __x__ o una combinación de las anteriores__
Todo es muy manual. _____
- El Producto que se ofrece al cliente es de calidad: Alta__x__ Media__ Baja__
- Hay definido un diagrama del Proceso Productivo? Si__ NO__x__
- Se conoce la capacidad instalada y la usada en el momento? Si__x__ NO__
- Se conoce el costo de operación diario de la planta? Si__ NO__x__
- Se tienen standards de Producción? Si__NO__x__
- Los puestos de trabajo están diseñados en forma eficiente y efectiva? Si__x__NO__
- Se manejan tasas de ausentismo y rotación en el personal de planta? Si__ NO__x__
- Se utiliza Mano de Obra calificada para el proceso? Sin Estudio__ Primaria__x__
Bachiller__ Técnico__ Tecnólogo__ Profesional__ Postgrado__
- Existe un sistema de planificación de la producción? Si_X_ NO__ como se lleva? Explique: De acuerdo a la producción de cada lote, se hace una rotación de producción (terminando uno y empezando otro) el ciclo dura aproximadamente de 2 a 3 meses _____
- Se Manejan Máximos y Mínimos de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados? Y como se lleva el control? No hay ningún control de inventarios, solo de la producción _____

y venta del producto

-
- Se realiza Control de Calidad en: Materias Primas___ Producto en Proceso___ Producto Terminado___ A lo largo del Proceso___ Otro___
 - Se llevan registros en el área de producción? Si___ NO___x___
 - La planta cuenta con equipos y maquinas : Nuevas___ De 5 años en adelante ___x___ De 10 años en adelante___
 - La planta cuenta con un sistema de seguridad en: Salud Ocupacional___ Física___ Industrial___ NINGUNA

AREA GESTION DE CALIDAD, LOGÍSTICA Y TECNOLOGIA

CALIDAD:

- Cuenta su empresa con un sistema de gestión de calidad certificado? Si___ No___x___ especifique cual: ISO 9001___ ISO 14001___ ISO 18001___ BPM(Buenas Prácticas de Manufactura)___ otro___
- Está definida la estrategia de calidad?

- Cuenta su empresa con procesos estandarizados? (realiza las actividades siempre de la misma manera): Todos los Procesos___ Algunos Procesos___ Ninguno___x___
- Conoce las normas técnicas o licencias nacionales e internacionales vigentes que deben cumplir los productos o servicios que se ofrece? Si___x___ NO___ especifique cual: NTC (Norma Técnica Colombiana). BPM (Buenas Practicas de Manufactura)___ Otro___x___
- Hay un programa de capacitación para la calidad claramente definido? Si___x___ NO___
- Existe un sistema de participación para la calidad? Equipos de mejoramiento___ Círculos de calidad___ Equipos de participación___ Otros___
- Existe un Manual de Calidad en la empresa? Si___ NO___x___

LOGISTICA:

- La Empresa respecto a sus proveedores: a. Los selecciona___x___ b. Los califica___ c. Los Evalúa___ d. Ninguno de los anteriores___
- La empresa calcula el tamaño mensual de los pedidos a sus proveedores de acuerdo con: a. Necesidad Inmediata del Cliente___ b. De acuerdo al histórico de ventas___ c. Ninguna de las anteriores___x___
- La empresa considera los costos de transporte al calcular el precio de venta de los productos? Si___ NO___x___
- El servicio de transporte que tiene la empresa para la entrega de los productos al cliente es: a. Propia___ b. Alquilada___ c. Entrega en la empresa___X___
- Posee la empresa sistema de bodegaje propio o paga alquiler? Si___ NO___x___ SE PAGA ALQUILER___
- Conoce los requerimientos mínimos que se deben manejar en el transporte y bodegaje de sus materias primas y productos? Si___X___ NO___
- El Manejo de Materiales lo realiza con: Equipo Especializado___ Manualmente___x___
- Para el Almacenamiento de los Materiales usa: Estibas___X___ Estantería___ recipientes de 50 kilos plásticos___ Ninguna___
- Los Materiales cuentan con ubicación propia? Si___ NO___x___ Están identificados, rotulados: Si___ NO___x___
- Se realizan inventarios: Selectivos___ Totales___ Ninguno___X___
- Lleva registro de la Entrada y Salida de materiales de la empresa? Si___ NO___X___
- Conoce los tiempos para cada proceso, desde que se toma un pedido hasta que se entrega al cliente? Si___ NO___x___
- Tiene Un Procedimiento Establecido para el manejo de devoluciones? Si___ NO___x___

TECNOLOGIA:

- Con cuales de estos software cuenta la empresa: a. Contabilidad___ b. Nomina___ c. Administración de clientes___ d. Inventarios___ Otros: Todo es manual

- Posee equipos de computo y en qué áreas? Si___NO__x___:

- Posee Pagina Web? Si___ NO__x___
- Utiliza Internet para : a. Correo Electrónico___b. Conseguir Nuevos clientes___c. Investigar otros productos___d. Comunicarse con Proveedores___e. Otros___ d. NO utiliza__x___
- Conoce la tecnología que existe actualmente para sus procesos productivos? Si___ NO __x___
- Asiste o ha asistido a ferias de tecnología? Si___NO__x___ y con qué regularidad lo hace?

- Cuando desea actualizarse en innovación y tecnologías porque medio lo hace? No se hace nada de eso.

Fuente: Formato elaborado por el profesor Julio Hernando Lozano Jiménez.

*Anexo B. Fotografías**Área de producción*

Proceso de cernido



Proceso de limpieza de huevo

