

**PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PARA LA EMPRESA “ECOLPROFISH”
2014 – 2017**

Presentado por:

**DIANA MARLENY GIRALDO ZORA
LEONARDO GOMEZ VINASCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Santiago de Cali, Marzo de 2014

**PLAN ESTRATÉGICO GENERAL PARA LA EMPRESA “ECOLPROFISH”
2014 – 2017**

Presentado por:

**DIANA MARLENY GIRALDO ZORA
LEONARDO GOMEZ VINASCO**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de
Administrador (a) de Empresas**

Directora

PROFESORA VIVIANA VIRGEN ORTIZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Santiago de Cali, Marzo de 2014

Se certifica que el presente
Trabajo de grado fue realizado
Por la Universidad del Valle
Sede San Fernando.

FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL JURADO I
Universidad del Valle

FIRMA DEL JURADO II
Universidad del Valle

Santiago de Cali, Marzo de 2014

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	1
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 IDENTIFICACIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
1.5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	4
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
2. MARCO TEÓRICO	5
3. MARCO CONCEPTUAL	11
4. TIPO DE ESTUDIO	12
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	18
6.1.1 ENTORNO ECONÓMICO	18
6.1.2 ENTORNO SOCIAL	21
6.1.3 ENTORNO CULTURAL.....	23
6.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	25
6.1.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	27
6.1.6 ENTORNO JURÍDICO.....	32
6.1.7 ENTORNO POLÍTICO.....	34
6.1.8 ENTORNO ECOLÓGICO	36
6.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL ESPECÍFICO DEL SECTOR PISCÍCOLA	38
6.2.1 CRECIMIENTO DEL SECTOR.....	39
6.2.3 COMPETENCIA	43
6.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	47

6.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	48
7. BENCHMARKING	49
7.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	49
7.1.2 INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL BENCHMARKING	49
7.1.3 Factores Claves De Éxito	53
7.1.4 ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
8. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	57
8.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	57
8.1.1 PLANEACIÓN	57
8.1.2 ORGANIZACIÓN	58
8.1.3 DIRECCIÓN	60
8.1.4 EVALUACIÓN Y CONTROL	61
8.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	62
8.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	64
8.2.1 GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	64
8.3 SITUACIÓN DEL MERCADO Y GESTIÓN COMERCIAL	69
8.4 GESTIÓN Y SITUACIÓN DE PRODUCCIÓN	70
8.5 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	71
9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	76
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	78
10.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN	78
10.1.1 VISIÓN	78
10.1.2 MISIÓN	78
10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	79
10.3 ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA	80
10.3.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	80
10.3.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	81
10.3.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO	81
10.3.4 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	82
10.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	82

10.4.1 DIVISIÓN DE ACTIVIDADES	82
10.4.2 ESTRUCTURA.....	83
10.4.3 CENTRALIZACIÓN	83
11. PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	86
11.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	86
11.2 PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL	87
11.2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO PERIODO ENERO 2014 – ENERO 2015.....	87
11.2.2 RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN	90
11.3 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	90
11.3.1 POLÍTICAS DE MERCADEO Y VENTAS.....	90
11.3.2 POLÍTICA DE PRODUCCIÓN	91
BIBLIOGRAFIA.....	95

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Entorno Económico.....	20
Cuadro 2. Entorno Social.....	22
Cuadro 3. Entorno cultural.....	25
Cuadro 4. Entorno tecnológico.....	27
Cuadro 5. Entorno demográfico.....	31
Cuadro 6. Entorno jurídico.....	34
Cuadro 8. Entorno Ecológico.....	38
Cuadro 9. Matriz del proceso administrativo de “ECOLPROFISH”.....	63
Cuadro 10. Matriz de la gestión y situación contable y financiera de “ECOLPROFISH”.....	68
Cuadro 11. Matriz de análisis de la gestión de las funciones de la empresa “ECOLPROFISH”.....	72
Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E. para “ECOLPROFISH”.....	73
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I. para “ECOLPROFISH”.....	74
Cuadro 14. Análisis Estratégico DOFA, en el siguiente cuadro se hace un cruce entre las fortalezas y debilidades de la empresa “ECOLPROFISH”, con las oportunidades y amenazas del entorno con el fin de generación de estrategias...	76
Cuadro 15. Situación actual preliminar a la implementación del plan de acción...	86
Cuadro 16. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumentar ventas en un 3.75%.....	88
Cuadro 17. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumentar el portafolio de productos.	89

Cuadro 18. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumento en la capacidad operativa.....89

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se presenta el plan estratégico general propuesto para la empresa **“ECOLPROFISH”** para el periodo de 2014 a 2017; se espera que su cumplimiento genere un incremento en el Estado de Resultados para la compañía.

El objetivo fundamental de la asesoría es apoyar a la organización en el desarrollo de oportunidades de mejorar en cada uno de sus procesos organizacionales, elemento clave para una empresa en crecimiento.

Como objetivo general se tiene la formulación del plan estratégico ECOLPROFISH 2014-2017; como objetivos específicos se tienen el análisis del ambiente externo de la empresa “ECOLPROFISH”; el analizar la situación interna de la empresa “ECOLPROFISH” y formular el direccionamiento estratégico de la organización.

Para la realización de éste trabajo se escogió el método descriptivo de investigación, obteniendo información detallada de variables internas como: indicadores de gestión, cultura organizacional, fortalezas y debilidades de la organización y de variables externas como: número de empresas similares ubicadas en la ciudad, tendencias de consumo de los clientes, amenazas y oportunidades del mercado.

El presente trabajo busca hacer un análisis de cómo la empresa “ECOLPROFISH”, es afectada por su entorno buscando aprovechar las oportunidades y disminuir el riesgo de las amenazas, también se tendrá en cuenta la manera en que son atendidas las fortalezas y debilidades que posee la organización.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN

La empresa “ECOLPROFISH”, es una microempresa colombiana, que se dedica a la producción y comercialización de peces ornamentales, accesorios para acuarios y asesoría sobre el cuidado, manipulación, enfermedades y alimentación de los peces.

La empresa cuenta con sus instalaciones productivas ubicadas en la finca “Rivendell” en la Carrera Caval Pombo en el Kilómetro 43 de la vía Cali-Buenaventura, de allí sus productos son transportados a la Ciudad de Cali donde son comercializados al por mayor; éste es el modelo de negocio sobre el cual se opera actualmente y de donde provienen la mayor parte de los ingresos de la empresa.

Dentro de un análisis preliminar se examina la situación actual de la empresa y se evidencian debilidades en el desarrollo de la planeación estratégica, particularmente en el mediano y largo plazo que permita posicionar a la empresa de manera adecuada en el mercado, no se cuenta con una misión, visión, ni una estructura organizacional propiamente dicha que permita tener roles claros, esta situación le resta competitividad a la organización.

Dentro de los procesos administrativos analizados se evidencia que la empresa no cuenta con un proceso de planeación de largo ni mediano plazo, solo se planea en el corto plazo y no se analiza de forma adecuada el entorno para una toma de decisiones eficaz.

Al tratarse de una microempresa su estructura organizacional es reducida y está conformada por cuatro cargos que son: Gerente General, Piscicultor, Auxiliar de Producción y Jefe Comercial. Algunas de las funciones que le competen a cada cargo son desempeñadas y en algunos casos compartidas entre todo el personal, ocasionando que las relaciones informales sean elevadas y los canales de

comunicación eficientes. No se cuenta con procesos de evaluación y control ocasionando que la empresa tenga un bajo nivel de productividad.

En cuanto a la parte de mercadeo “ECOLPROFISH” tiene definido cuáles son sus principales clientes pero las ventas están siendo limitadas por la producción actual de la empresa, la cual no está aprovechando al máximo su capacidad instalada. Los precios que maneja la empresa son acordes con el mercado y con lo que permite la competencia, pero al tratarse de ventas al por mayor la rentabilidad por producto no es tan alta como si se contara con un punto de venta propio que le permitiera llegar al consumidor final.

1.2 PLANTEAMIENTO

¿Qué directrices, objetivos y estrategias de largo y mediano plazo deben integrarse en un plan que conlleve a que en la empresa “ECOLPROFISH” se genere un crecimiento?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores externos positivos y negativos que afectan a la empresa “ECOLPROFISH”?

¿Cuál es la situación interna de la empresa “ECOLPROFISH”?

¿De qué forma se puede estructurar un plan estratégico para desarrollar crecimiento en la empresa “ECOLPROFISH”?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia de la asesoría brindada a la empresa “ECOLPROFISH” radica en dar pautas a la organización en el desarrollo de oportunidades de mejoramiento en sus procesos organizacionales, infraestructura, la calidad de sus productos y la atención a sus clientes para generar el crecimiento de su potencial productivo y comercial.

Se establecerá una misión y visión, las cuales contribuirían a orientar las decisiones que se tomen y darle rumbo a la organización a un largo plazo, lo cual favorece a disminuir la incertidumbre, hacer frente a las contingencias que se presenten con mayores garantías de éxito; reducir los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades. Se darán elementos para llevar a cabo el control a través de un plan de acción que será la base para que la empresa opere a un término de cuatro años.

Se espera que las recomendaciones dadas en éste plan estratégico y su cumplimiento genere un incremento en el Estado de Resultados de ésta compañía al conquistar una mayor parte del mercado y determinar medidas de productividad, mejorando los procedimientos en la empresa para satisfacer de forma más adecuada las necesidades de sus clientes.

1.5 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa “ECOLPROFISH” 2014 – 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el ambiente externo de la empresa “ECOLPROFISH”
- Analizar la situación interna de la empresa “ECOLPROFISH”
- Formular el direccionamiento estratégico de la organización

2. MARCO TEÓRICO

Estrategia es un término de uso militar que pasó a ser usado en los negocios y los deportes. La palabra estrategia proviene del griego “estrategos” que significa general, derivado del verbo griego “estratego” que significa planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos.

Dentro de los usos del término estrategia en el contexto de los negocios, éste se presenta en la antigua Grecia cuando el filósofo Sócrates comparo las actividades de un comerciante o empresario de la época con las de un general¹.

Los primeros estudiosos modernos que unieron el concepto de estrategia con los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre “la teoría del juego” (1947). Estos autores definieron la estrategia empresarial *como “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”*².

Peter Drucker³, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de que sea necesario. Esta definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber que recursos tenía la empresa y cuales deberían tener.

¹ J.S Watson, Xenofon, The Anabasis or Expedition of Cyrus and the Memotabilia of Socrates, Citado por Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall, 1997. p.1.

² Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall, 1997. p.2.

³ Ibid. p.2.

Una de las definiciones de estrategia más aceptadas es la del autor Alfred Chandler, en su libro “Strategy and Structure”, define la estrategia como *“el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”*⁴.

En 1965 Igor Ansoff⁵, ofreció una definición analítica al concepto de estrategia, para Ansoff ésta es un “hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones, con cuatro componentes: El alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia.

Kenneth Andrews, define: *“la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permitan definir la actividad a que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como el tipo de empresa es o será”*⁶.

Henry Mintzberg elaboro un enfoque diferente del concepto de estrategia. En opinión de Mintzberg⁷ los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho, y en realidad está haciendo. Mintzberg Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”⁸.

⁴ Ibid. p.2

⁵ Ibid. p.2.

⁶ Ibid. p.2

⁷ Ibid. p.3

⁸ Ibid. p.3

El enfoque de Mintzberg⁹ enfatiza en la acción. Según este punto de vista la empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes. Así mismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa se dedique a establecer objetivos formales, por no hablar de la definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. La estrategia adquiere forma y ocurre a pesar de que no existan intenciones definidas formalmente.

Las definiciones del concepto estrategia mencionadas anteriormente, presentan cuatro elementos en común. El primer elemento es el ambiente; definido como una serie de condiciones ajenas a la empresa las cuales pueden representar amenazas y oportunidades para esta. El segundo elemento consiste en el establecimiento de metas y objetivos básicos. Al objetivo del nivel más alto se le conoce como la misión; la cual es la razón de existencia de la empresa. El tercer elemento es el análisis de la situación por parte de la empresa, con el objetivo de determinar su posición en el ambiente y cantidad de recursos. Este análisis se conoce como el DOFA pues a través de él se analizan las amenazas y oportunidades del ambiente, y las debilidades y fortalezas de la empresa. Y el último elemento consiste en cómo la empresa proyecta aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adaptarse de la mejor manera posible al ambiente¹⁰.

La formulación de la estrategia según Wheelen y Hunger¹¹, es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Wheelen y Hunger definen la misión de una organización como “el propósito o razón de la existencia de ella” y agregan: *“Una declaración de la misión bien*

⁹ Ibid. p.3

¹⁰ Ibid. p.3

¹¹ Wheelen Thomas; Hunger David. (2007), Administración Estratégica y Política de Negocios, (P.14)

concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve”¹².

Para Wheelen y Hunger¹³ los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer verbos de acción y deben decir lo que se lograra en cierto tiempo, y si es posible de manera cuantificada, por lo tanto la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que lograra su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Para Jack Fleitman¹⁴, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Modelo planteado para la elaboración de un plan de desarrollo estratégico

Marta Pérez Castaño (1990) en “Guía Práctica de Planeación Estratégica” a través de un estudio a los diferentes autores y estudiosos sobre la temática de la planeación estratégica brinda una guía para el desarrollo de un plan estratégico, donde se tiene en cuenta los siguientes factores que determinaran el nuevo curso de la organización:

¹² Ibid. p.14

¹³ Ibid. p.14

¹⁴ Fleitman Jack.(2000), Negocios Exitosos (P. 283)

La historia de la organización se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

El análisis del entorno de la organización se compone de:

El análisis del macro ambiente, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico. *El análisis del sector*, (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. *El análisis situacional interno*, que comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

La formulación del plan estratégico que comprende:

Formulación, elaboración y formalización de la Visión de la empresa.

Identificación y formalización de la misión y los valores, direccionamientos que se entienden como la razón de ser de la organización.

Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.

La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

La implementación del plan estratégico que comprende:

Los programas: los cuales se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización.

Los presupuestos: que corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.

Los procedimientos: los cuales constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

La evaluación y control, que comprenden:

Las áreas clave: se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.

Los indicadores: reflejan lo que se va a medir y como se va a medir.

Los estándares: son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación y a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

3. MARCO CONCEPTUAL

Acuicultura: es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas vegetales y animales. Es una importante actividad económica de producción de alimentos, materias primas de uso industrial y farmacéutico, y organismos vivos para repoblación u ornamentación (Cervigon, 1983).

Competitividad: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando de forma más eficiente los recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo (Haguenauer, 1990).

Entorno empresarial: se debe entender como el conjunto de factores externos a la empresa pero, al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado.

Ornamental: Se refiere a todo aquello que sirve como adorno o decoración en un medio ambiente.

Piscicultura: es la acuicultura de peces, término bajo el que se agrupan una gran diversidad de cultivos muy diferentes entre sí, en general denominados en función de la especie o la familia. A nivel industrial, las instalaciones de piscicultura se conocen como piscifactorías, aunque es un término en desuso, debido a la

diversificación que ha sufrido el cultivo, en tanques, estanques, jaulas flotantes, etc.

Sector empresarial: tiene como finalidad el crear productos, bienes y servicios para cumplir las necesidades de las personas, está conformado por empresas, fabricas, comercios, entre otros.

4. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación se define con respecto al nivel de conocimiento científico que se quiere alcanzar. Es importante la definición del tipo de estudio pues ayuda al investigador a definir el contenido de la investigación.

Para éste trabajo de grado se ha escogido el método Descriptivo de investigación pues sus características se amoldan a las necesidades requeridas para alcanzar los objetivos planteados en el tema de investigación. El estudio descriptivo, permite para éste trabajo de investigación, obtener una información más detallada de variables internas como son: indicadores de gestión, procesos realizados para la elaboración del producto, cultura organizacional, estilo de liderazgo, métodos de planeación, fortalezas y debilidades de la organización, etc. Y variables externas como, número de empresas similares ubicadas en la ciudad, tendencias de consumo de los clientes, amenazas y oportunidades del mercado, etc.

Carlos Méndez¹⁵, explica que el estudio descriptivo se ocupa de las características que identifican los diferentes elementos, componentes e interrelaciones del fenómeno que es objeto de análisis. Para este autor el estudio descriptivo tiene el propósito de delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.

¹⁵ Méndez, Carlos. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. p.136.

Para Roberto Hernández Sampieri¹⁶, los estudios descriptivos se encargan de medir o evaluar los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Por lo tanto el estudio descriptivo busca analizar y relacionar las variables que componen el problema de investigación con la mayor precisión posible de acuerdo con los objetivos planteados.

Así, el estudio descriptivo identifica características del Universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

¹⁶ Hernández, Roberto. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 1991. p.60.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Una vez definido el tipo de estudio y los lineamientos de la investigación se debe concebir la manera práctica y concreta para dar respuesta a las preguntas de la investigación para lo cual recurrimos a seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo al estudio que se va a desarrollar.

El diseño orienta al investigador con respecto al camino que debe recorrer para alcanzar los objetivos de estudio, contestar los interrogantes planteados y analizar las certezas de las hipótesis formuladas.

Hernández S.¹⁷ adopta la clasificación de los tipos de diseño los cuales define como investigación experimental e investigación no experimental. La investigación experimental se subdivide en pre experimentos, experimentos “puros” (verdaderos) y cuasi experimentos. La investigación no experimental se divide en diseños transeccionales o transversales y en diseños longitudinales.

¹⁷ Ibid. p.109

Por las características de la modalidad de trabajo de grado que se adelanta, el tipo de diseño metodológico que se utiliza es la investigación no experimental de diseño transeccional descriptivo.

Hernández S¹⁸, dice que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. El objetivo de la investigación no experimental es la observación de los fenómenos tal como ocurre en su contexto natural para su posterior análisis. Es decir el investigador no provoca ninguna situación intencionalmente sino que solo se limita a observar las ya existentes.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en proporcionar una descripción de la medición de un grupo de personas, objetos o más variables.

Las herramientas metodológicas también llamadas Fuentes y técnicas, se definen como fuentes de información a los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información y en el desarrollo de éste trabajo de grado se utilizaran fuentes primarias y secundarias.

Fuentes Primarias: En lo posible el desarrollo de la investigación propuesta debe depender de la información que el investigador recogerá en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencias en las ciencias económicas, administrativas y contables, estas fuentes pueden ser:

- La observación

¹⁸ Ibid. p.189

- La entrevista
- Los cuestionarios
- Los sondeos

Para éste trabajo de investigación en “**ECOLPROFISH**”, las herramientas que se utilizan para la recolección de información son:

Entrevistas con el Sr. Julián Darío Hernández Mejía, Gerente General y Propietario. Recolección de información confidencial y particular de la empresa.

Entrevistas con los empleados de la empresa con el objetivo de conocer aspectos de tipo personal, clima laboral y aspectos generales de la empresa realizando entrevistas a los empleados:

Mildren Arias (Piscicultor)

José David Ospina (Jefe Comercial)

Víctor Ordoñez (Auxiliar de producción)

Sondeos, a la competencia más cercana y fuerte, recolección de información para el Benchmarking.

Fuentes Secundarias: Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto debe definirse y señalarse el tipo de fuente y el grado de dificultad que para el investigador tiene su utilización.

Las fuentes secundarias utilizadas en el trabajo de investigación son las siguientes:

Cámara de Comercio de Cali, suministra base de datos de los diferentes tipos de empresas en el ramo de la piscicultura y su localización, las cuales están debidamente matriculadas. (Tamaño formal de la competencia). Además, el Directorio, puede referir también a los competidores existentes.

Instituto de Cultura Agropecuaria ICA e Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER: brindan información con respecto al sector agropecuario, pesquero y acuícola con respecto a normatividad, políticas gubernamentales para el desarrollo rural, avances en investigación y desarrollo de tecnologías aplicadas para el medio rural y programas de financiación y subsidios para el desarrollo de los sectores agropecuario, pesquero y acuícola del país.

Revistas Especializadas del Ramo: permiten Información valiosa y actualizada, de todo lo relacionado con productos para la acuicultura: mercadeo, competencia, productos, canales, entornos, también ayudan a determinar la concentración de los clientes y la competencia; según su especialidad o a la labor comercial para la cual crearon sus razones sociales y establecimientos de comercio. Para ésta investigación se tiene en cuenta información de revistas electrónicas especializadas en el sector de la acuicultura.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es importante para éste análisis el estudio de los cambios en los gustos y hábitos del consumidor, las tecnologías existentes, los cambios en los valores sociales o culturales, ambiente político, ecológico, jurídico, demográfico, así como las tendencias en el crecimiento de la economía.

Para diagnosticar el impacto del entorno en el desempeño de la empresa “ECOLPROFISH” se identifican elementos específicos de influencia sobre el sector como son: factores sociales y culturales, avances tecnológicos, políticas públicas, regulaciones económicas, etc.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

Acorde con los conocimientos adquiridos, para analizar el entorno en las organizaciones, se debe identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso el sector en el cuál se desenvuelve, también, analizar el grado y la naturaleza de su influencia, y hacer los pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

6.1.1 ENTORNO ECONÓMICO

Las condiciones económicas presentan cambios constantes debido al dinamismo de las diferentes variables nacionales e internacionales que afectan el entorno, por ello analizamos la dinámica de las principales variables macroeconómicas que determinan, en gran parte, la evolución de la economía colombiana con indicadores como el PIB, la inflación, y el índice de desempleo que ayudan a

determinar el entorno económico y su interrelación directa con un ambiente propicio para el desarrollo y la creación de empresas.

Actualmente Colombia es uno de los países latinoamericanos con más alta estabilidad macroeconómica lo cual permite que el sector bancario tenga la posibilidad de ofrecer créditos a nuevos empresarios u empresas en crecimiento, con el fin de que haya nueva generación de empleos y se reactive más la economía del país.

Las condiciones inflacionarias que vive Colombia en la actualidad son un factor positivo puesto que, se estimula el consumo a través de precios estables y el mantenimiento del poder adquisitivo de la moneda. La inflación anual al consumidor fue de: 3.17 % en 2010; 3.73 % en 2011; 2.44 % en 2012 y proyectado a 2013 de 3%.¹⁹

Desde hace varios años se ha mantenido una tendencia decreciente en éste indicador y los últimos gobiernos, han realizado grandes esfuerzos por mantener unos niveles bajos y coherentes con las metas emitidas por el Banco de la República. Una tasa de inflación controlada y con tendencia a la baja, promueve el uso eficiente de los recursos productivos y disminuye la incertidumbre en los inversionistas.

La variación anual del PIB en porcentaje a precios del consumidor final fue de: 5.1% en 2010; 5.8% en 2011; 4.0% en 2012 y de 3,8% para el año 2013.²⁰ De ésta manera se puede observar una dinámica estable de crecimiento que si bien disminuyo en el año 2012 y 2013, es aceptable teniendo en cuenta varias crisis internacionales que hubiesen podido afectarnos más.

¹⁹ Banco de la República de Colombia. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/pib-base-2000>

²⁰ Ibid

La tasa de desempleo colombiana ha sido señalada como una de las más altas en el mundo, Colombia se encuentra situada actualmente en el puesto 76 (de un total de 198 países) y aunque se está trabajando para que disminuya aún sigue muy alta. Ésta fue de 11.8% en 2010; 10.8% en 2011 y 10.4% en 2012.²¹ Por su parte en Cali fue de: 14.6% en 2010; 15.4% en 2011 y 14.8% en 2012.²²

La tasa representativa del mercado en promedio en los últimos años al día 31 de diciembre fue de: (\$1913.98) en 2010; (\$1942.70) en 2011 y de (\$1768.23) en 2012. El incremento de la revaluación del peso con respecto al dólar permite la importación de productos, insumos, y tecnología a un precio mucho más bajo, lo que permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.

En conclusión el desempeño de los indicadores económicos influye de manera directa en un ambiente propicio para el impulso de la inversión y el desarrollo del sector piscícola.

Cuadro 1. Entorno Económico.

El siguiente cuadro muestra las principales variables económicas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

²¹ Ibid

²² Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=807Itemid%3D120&Itemid=120

Variables Económicas	A/O	AM	Am	om	OM
Estabilidad Macroeconómica del país	O				X
Posibilidad de acceder a créditos bancarios	O				X
Comportamiento y Proyección del Desempleo	A		X		
Atracción de inversión extranjera	O				X
Comportamiento y proyección de la inflación	O				X
Comportamiento y proyección del PIB	O			X	

FUENTE: Autores

6.1.2 ENTORNO SOCIAL

Colombia está enfrentando grandes problemas sociales, entre los que se encuentran el analfabetismo, el desempleo, la pobreza y el desplazamiento a los cuales ECOLPROFISH no puede ser ajena como una empresa socialmente responsable.

En cuanto al analfabetismo, el Gobierno nacional promueve programas de educación popular para adultos y jóvenes con el fin de acabar con el analfabetismo y fortalecer sus conocimientos en el aspecto económico, político y cultural.

El desempleo ha sido un problema en gran parte de la población. Se encuentran personas que se dedican a hacer trabajos por debajo de sus capacidades porque no encuentran algo que se acomode a sus conocimientos y habilidades. Otros

empleos no son estables lo que hace que la economía del hogar se vuelva informal.

Como consecuencia del conflicto armado que se vive en el país, existe una gran cantidad de desplazados en su mayoría campesinos, indígenas y afrocolombianos cuyos derechos fundamentales son totalmente violados.

La pobreza por su parte ocupa los índices más altos de la población. La mayoría de los colombianos no tienen posibilidad de disfrutar de una vida plena y están en constantes problemas de desnutrición y de ignorancia. Esto se deriva directamente de la falta de empleo y de los pocos recursos que tienen algunas personas para lograr tener un sustento diario que sea justo y razonable.

La práctica de la acuicultura brinda empleo a las comunidades rurales, ya sea a través del auto-empleo familiar para el manejo de estanques piscícolas, o bien, a través del empleo remunerado en explotaciones piscícolas comerciales. La piscicultura familiar genera también oportunidades de ocupación a mujeres, jóvenes e incluso personas de la tercera edad. En grandes emprendimientos permite utilización de mano de obra variada y calificada favoreciendo ocupacionalmente a diferentes estratos sociales.

Cuadro 2. Entorno Social.

El siguiente cuadro muestra las principales variables sociales del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables Sociales	A/O	AM	Am	om	OM
Empleo informal	A	X			
Programas del Gobierno de educación popular	O			X	
Altos índices de pobreza	A	X			
Empleados sobre calificados	A	X			
Posibilidad de empleo para comunidades rurales	O				X

FUENTE: Autores

6.1.3 ENTORNO CULTURAL

Se define el entorno cultural como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias. La cultura es una dimensión importante del macro ambiente de las organizaciones.

La cultura, en sus diversas manifestaciones, es un fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad Colombiana como un proceso generado individual y colectivamente, estas manifestaciones constituyen parte integral de la identidad y cultura, la cuál debe ser impulsada y estimulada por el estado. Esto garantiza a los grupos étnicos y lingüísticos, y a todas las comunidades, el derecho de conservar, enriquecer y difundir su patrimonio cultural y a beneficiarse de una educación que vaya de la mano con el desarrollo económico y social, así

como también del desarrollo científico y tecnológico, que debe ser tenido en cuenta por el Plan Nacional de Desarrollo.

El estado debe garantizar el respeto a los derechos humanos, la convivencia, la solidaridad, la interculturalidad, el pluralismo y la tolerancia como base y esencia fundamental de una cultura de paz. Esta tarea es del Ministerio de Cultura la cuál debe coordinar la acción para la formación del nuevo ciudadano, establecido por los artículos primero al dieciocho (1 al 18) de la ley 188 de 1.995 del PND.

La acuarofilia no es simplemente una práctica destinada a fines biológicos sino que ha generado una enorme masa de aficionados que se dedican a ella también con fines estéticos y de decoración puesto que actualmente existen un gran número de equipos que ayudan a su práctica e incluso que están pensados para formar una unidad estética con el entorno.

De acuerdo con información suministrada por tiendas especializadas en mascotas en la ciudad de Cali, La acuarofilia es una actividad que se está extendiendo muy rápidamente y cada vez es más normal ver acuarios en las salas de las casas. Este es un hobby que está más extendido de lo que pensamos; la piscicultura ornamental, que se inició en Japón y tiene por objetivo producir especies bellas y raras para adornar fuentes y estanques de parques públicos y jardines particulares, se ha incrementado notablemente en los últimos años por el interés que se ha desarrollado en el establecimiento de acuarios domésticos y públicos²³.

La preferencia en el mercado está dominada por machos juveniles debido a que presentan mayor colorido que las hembras y sobreviven más tiempo que los

²³ Cifuentes, Juan. El océano y sus recursos XI. Acuicultura [en línea] Segunda edición (La Ciencia para Todos). [México D.F, México] 1997. Capítulo III. Disponible en Internet: <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/090/html/sec_7.html >.

organismos adultos; además que su transporte resulta más fácil y económico (Green, 2003)²⁴.

Cuadro 3. Entorno cultural.

El siguiente cuadro muestra las principales variables culturales del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables Culturales	A/O	AM	am	om	OM
Hobbie con fin ornamental (Acuariofilia)	O				X
La acuariofilia como una actividad en aumento	O				X
La falta de un pleno desarrollo cultural y de una mayor cobertura educativa y cultural	A		X		

FUENTE: Autores

6.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

La falta de capacidad económica por parte de los microempresarios para incursionar en tecnologías más eficientes de técnicas, conocimientos, procesos, transporte, comercialización y sistematización, es notoria. Sin embargo introducir cambios tecnológicos en el sector piscícola tendría un gran impacto para su productividad.

En el sector piscícola existe una gran variedad de tecnología que podría aprovechar ECOLPROFISH para crecer, volverse más competitivo, organizarse internamente y manejar el negocio de manera más eficiente, incursionando en los diferentes mercados.

²⁴ Lango, Fabiola. Castañeda, María, et al. La acuariofilia de especies ornamentales marinas: un mercado de retos y oportunidades. Latin american journal of aquatic research [en línea] vol.40 no.1 [Valparaiso, Chile] marzo, 2012. Disponible en Internet: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-560X2012000100002&script=sci_arttext&lng=es>.

La biotecnología por ejemplo: aplicada a la acuicultura permite mejorar las tasas de crecimiento y la eficacia de la alimentación y reproducción, disminuyendo pérdidas causadas por enfermedades, mejorando la respuesta inmune, las técnicas de diagnóstico y las medidas profilácticas.

Existen conocimientos importantes como son: métodos para el manejo de estanques para el cultivo de diferentes clases de peces, métodos para lograr el desove artificial de los peces.

El crecimiento y la engorda de peces pueden controlarse, aumentando o mejorando la dieta; así mismo se pueden mejorar genéticamente las especies, como lo que están realizando en Francia al lograr truchas bisexuadas, es decir, que al mismo tiempo los organismos presentan órganos masculinos y femeninos, lo que les permite auto fecundarse y obtener generaciones puras con mejores características en cuanto a tamaño y calidad reproductiva.

El cultivar los peces en estanques u otras estructuras como jaulas y corrales, permite un control más completo de toda la operación.

Actualmente, Estados Unidos está considerado como el país con los métodos científicos y técnicos más avanzados. Cultivan peces utilizando principalmente métodos de fertilización artificial, se alcanzan producciones enormes de huevecillos que son incubados para la producción de alevines, que son vendidos a otros productores nacionales y extranjeros.

En la actualidad los biólogos están desarrollando investigaciones en genética de diferentes especies para responder a las necesidades de la piscicultura moderna y lograr producir especies con ventajas biológicas sobre las que se desarrollan en el medio natural. Los métodos que utilizan para manejar las características genéticas

de los organismos se basan en la selección y cruzamiento y son semejantes a los que se emplean para la "mejora" de vegetales y animales terrestres.

Estos métodos consisten en intervenir en la reproducción de los individuos mediante procedimientos que hasta el momento sólo se usaban en las biotecnologías para vegetales. Así se ha llegado a producir "ejemplares gigantes"; organismos hermafroditas, poblaciones estériles o formadas únicamente por machos o hembras que, al no gastar energías en reproducirse, la aprovechan en su crecimiento; y poblaciones resistentes a diferentes tipos de enfermedades.

Cuadro 4. Entorno tecnológico.

El siguiente cuadro muestra las principales variables tecnológicas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables Tecnológicas	A/O	AM	Am	Om	OM
La falta de Capacidad económica de los microempresarios para Tecnificar su negocio apropiadamente	A	X			
Impacto de herramientas tecnológicas en el sector piscícola	O				X
Carecer de herramientas tecnológicas y de transporte necesarias	A	X			
Muchas entidades financieras ofrecen préstamos a tasas moderadas, permitiendo al microempresario implementar en su negocio la tecnología apropiada.	O				X

FUENTE: Autores

6.1.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las organizaciones producen bienes y servicios que están dirigidos a satisfacer necesidades o demandas de un mercado y está constituido por personas hombres

mujeres y niños con características específicas según el lugar donde viven, la educación que tengan, la actividad que desempeñen, etc. El conocimiento de la población, sus tendencias hacia el futuro y las tendencias de los factores que componen el macro ambiente permiten la elaboración de un adecuado plan estratégico para la organización, es por ello que los administradores deben conocer el perfil de la población a la cual desean llegar.

Tabla 1. Según las cifras del DANE, los indicadores demográficos para Colombia del 2010 a 2020 son:

<u>Colombia Población Nacional Actual y Proyecciones</u>			
Año 2010:	22`466.611 Hombre	+ 23`041.594 Mujeres =	45`508205 Total Nacional
Año 2011:	22`695.820 Hombres	+ 23`278.922 Mujeres =	45`974.742 Total Nacional
Año 2015 p:	23`811.924 Hombres	+ 24`390.693 Mujeres =	48`202.617 Total Nacional
Año 2020 p:	25`155.094 Hombres	+ 25`757.335 Mujeres =	50`912.429 Total Nacional

FUENTE: Dane

Tabla 2. Según las cifras del DANE, los indicadores demográficos para el Valle del Cauca del 2010 a 2020 son:

<u>Población Valle del Cauca Actual y Proyecciones</u>	
Año 2010 :	2`126737 H + 2`256202 M = 4`382939 Total Habitantes Valle del Cauca
Año 2011 :	2`148.430 H + 2`279.216 M = 4`427.646 Total Habitantes Valle del Cauca
Año 2015p :	2`236.636 H + 2`376.741 M = 4`613.377 Total Habitantes Valle del cauca
Año 2020p :	2`350.433 H + 2`502.463 M = 4`852.895 Total Habitantes Valle del Cauca

Fuente: Dane

Tasa de Crecimiento exponencial por Departamento

- Valle del Cauca Quinquenio 2010 - 2015 T 1.02 %
- Valle del Cauca Quinquenio 2015 - 2020 T 1.01 %

Según las proyecciones del DANE en el periodo comprendido entre el 2010 y 2020, habrá aumentado la Población Nacional, siendo la mayor parte Población Femenina. Por otra parte, la tasa de Nacimientos será menor y la Edad Media será entre 25 y 30 años. Fuente: DANE-Colombia. Proyecciones de Población. Estudios Pos censales No 7.

Tabla 3. Porcentaje de población en edad de trabajar, tasa global de participación, de ocupación y desempleo (abierto y oculto) para el total nacional y el departamento del valle del cauca, año 2003

	% población en edad de trabajar	Tasa global de participación	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo	T.D. Abierto	T.D. Oculto
Total Nacional	75.9	62.3	53.5	14.1	12.9	1.1
Valle	77.5	64.8	55.8	14.0	12.6	1.4

	% población en edad de trabajar	Tasa de subempleo	Insuficiencia de horas	Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos
Total Nacional	75.9	31.5	12.7	3.1	25.7
Valle	77.5	34.5	14.3	2.9	27.1

FUENTE: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

Tabla 4. Población total, en edad de trabajar, económicamente activa, ocupados, desocupados (abiertos y ocultos), inactivos y sub empleados, para el total nacional y el departamento del valle del cauca. 2005

	Población total	Población en edad de trabajar	Población económicamente activa	Ocupados	Desocupados	Abiertos	Ocultos
Total Nacional	43,134,502	32,755,169	20,398,371	17,530,304	2,868,072	2,640,486	227,581
Valle	4,389,422	3,400,074	2,204,667	1,896,328	308,339	276,820	31,519

	Inactivos	Subempleados	Insuficiencia de horas	Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos
Total Nacional	12,356,798	6,430,646	2,591,015	641,051	5,232,758
Valle	1,195,407	761,354	316,001	64,024	597,551

FUENTE: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

Para el Departamento del Valle del Cauca, la población crecerá a una tasa Media de 1.02% anual y será en mayor proporción de mujeres. El Departamento del Valle del Cauca contribuirá con un crecimiento de Población del 13.7% sobre el Total Nacional para el año 2015. El Valle del Cauca cuenta en la actualidad aproximadamente con 4`427.646 de habitantes, de los cuales el 51,48% son mujeres, o sea 2`279.216 aproximadamente. La mayoría de la Población del departamento se encuentra en plena etapa productiva.

La violencia en el País, ha influido mucho en el Departamento del Valle, lo cual ha generado grandes desplazamientos de la zona rural a la urbana y de otros departamentos a la zona urbana de Cali, aumentando la pobreza en la ciudad. Además, las minas anti persona y el Secuestro, son factores generadores de inseguridad e inestabilidad de la calidad de Vida de los Vallecaucanos. El elevado crecimiento de la población esta explicado por migraciones más que por nacimientos. A pesar de que el Valle del cauca, es una de las regiones con menos índices de analfabetismo en el país, en el 30.5% de los Hogares el ingreso no alcanza para cubrir los gastos mínimos de supervivencia, el 59.3% alcanza a cubrir apenas los gastos mínimos y el 10.2% puede cubrir más que los gastos mínimos. Dichos resultados reflejan la situación preocupante en que se encuentra tanto el país, el departamento y la ciudad, pues la mayoría de la población vive en una situación apremiante y solo una minoría puede acceder sin dificultades a un nivel de vida que supera las condiciones básicas.

Estos datos reflejan el bajo índice de capacidad adquisitiva y de ahorro, los cuales sin duda inciden en el crecimiento y desarrollo social de la región y por supuesto de la población total del país.

Cuadro 5. Entorno demográfico.

El siguiente cuadro muestra las principales variables demográficas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
Crecimiento de la Población del Valle del Cauca y del País. (Clientes Potenciales)	O				X
La mayor parte de la Población del departamento se encuentra en plena etapa productiva.	O				X
La tasa real de desempleo es mayor al 14%	A	X			
Un alto porcentaje de la población del Valle se encuentra en la línea de pobreza.	A	X			
En más del 30.5% de los Hogares, el ingreso no alcanza para cubrir los gastos mínimos.	A	X			
El elevado crecimiento de la población del Valle esta dado más por migraciones, que por nacimientos.	O				X

FUENTE: Autores

6.1.6 ENTORNO JURÍDICO

No se debe olvidar que una empresa por muy pequeña que sea debe acatar las disposiciones mínimas legales vigentes. Esta empresa en particular no tiene impedimentos de orden legal para llevar a cabo su función adecuadamente; puesto que no es un negocio contaminante.

En la actualidad ésta empresa está constituida como persona natural. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos básicos de éste proyecto es el aumento de su productividad comercial, lo cual exigiría en un momento determinado el cambio de constitución a persona jurídica, presentamos los trámites para constituir este tipo de empresa, en el Municipio de Santiago de Cali:

- Minuta de constitución.
- Escritura pública de constitución.
- Matrícula mercantil, sociedad y establecimiento comercial.

- Registro de libros.
- Control físico del uso de suelo.
- Matrícula de Industria y Comercio.
- Certificado de seguridad expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios.
- Licencia de Saneamiento.
- Licencia de Funcionamiento.
- Aportes parafiscales (Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF).

ECOLPROFISH, con miras a su crecimiento debe tener en cuenta y acatar lo establecido en el nuevo Código de Comercio, con el fin de estar acorde con lo dispuesto en ésta ley y no tener problemas de tipo jurídico posteriormente.

En la actualidad ECOLPROFISH está registrada ante la DIAN como Régimen Simplificado, por lo que no está obligada a facturar sus ventas, pero sí a registrarlas en un libro de ingresos y gastos, de acuerdo a esto, no es responsable de:

- El Impuesto a la Renta
- La Retención en la Fuente
- El Impuesto al Valor Agregado, IVA
- Los Impuestos Municipales de Industria y Comercio

En cuanto a la Legislación Laboral ECOLPROFISH, aplica el marco jurídico establecido por el Código Sustantivo del Trabajo, garantizando a sus empleados la seguridad social, vacaciones, Primas, EPS, ARL, AFP, cesantías y Caja de Compensación Familiar.

El ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el Acuerdo para la Prosperidad No 087 adquirió la tarea de vincular al sector piscicultor a los sectores de clase mundial y elaborar un convenio en el que el Programa de Transformación

Productiva (PTP) pone al servicio de la piscicultura su capacidad de gestión en áreas estratégicas para el fortalecimiento competitivo, la innovación empresarial, el desarrollo en ciencia y tecnología, el aumento de la productividad laboral, el aseguramiento de la sostenibilidad ambiental y la valoración de la responsabilidad empresarial, basada en la simplificación y adecuación de las normas para facilitar el desarrollo sostenible del sector²⁵.

Instituciones públicas como los Ministerios de Agricultura, de Ambiente, de Hacienda y de Comercio Exterior, el SENA y el INCODER, entre otros, brindan apoyo para el desarrollo competitivo del sector piscícola.

Cuadro 6. Entorno jurídico.

El siguiente cuadro muestra las principales variables jurídicas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables Jurídicas	A/O	AM	am	om	OM
Sistema jurídico poco conocido por los microempresarios.	A	X			
Dar Legalidad Formal y jurídica a un negocio Facilita el acceso a recursos financieros para las empresas con visión de crecimiento.	O				X
Un alto porcentaje de las microempresas no están legal ni jurídicamente constituidas.	O			X	
Apoyo de Instituciones públicas al sector piscícola	O				X
Ingresa del sector piscicultor a los sectores de clase mundial	O				X

Elaboración: Autores

6.1.7 ENTORNO POLÍTICO

²⁵ Programa de transformación productiva. Sector Piscícola colombiano ingresa a los sectores de talla mundial [en línea]. [Bogota:Colombia] 14 de marzo del 2013. Disponible en Internet: <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=268&catID=643>

Colombia cuenta con un sistema democrático regulado por la Constitución de 1991. Dicha constitución establece un régimen descentralizado con 32 departamentos, 1.024 municipios y un distrito capital (Bogotá).

Si bien se ha tenido un conflicto armado durante más de cuatro décadas, el mismo no ha alcanzado el nivel de desestabilización para pensar en una modificación radical de su modelo de desarrollo. Por el contrario, se aprecia que esta situación sumada a los embates del narcotráfico para acceder al poder político, han generado un fortalecimiento de las instituciones.

Se destaca además, la coherencia y ponderación que ha tenido su clase política para mantener el rumbo de la economía. Colombia se ha destacado por contar con tecnócratas de alto nivel, lo que le ha permitido a este país, mostrar logros como ser único en América Latina que no ha recurrido a la renegociación de su deuda externa y que además ha mantenido el crecimiento de su economía a pesar de varias crisis a nivel mundial. Sin embargo, no brinda una plena confianza del gobierno hacia el sector empresarial debido a sus políticas fiscales tan cambiantes²⁶.

²⁶ Oficina Comercial de ProChile en Bogotá. Estudio de mercado servicio biotecnología para el sector acuícola en Colombia. Agosto, 2011. Disponible en Internet: <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_16_11164828.pdf>.

Cuadro No. 7. Entorno político.

El siguiente cuadro muestra las principales variables políticas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables Políticas	A/O	AM	am	om	OM
Estabilidad política del país	O				X
Modelo de desarrollo	O				X
Conflicto armado	A		X		
Fortalecimiento de Instituciones publicas	O				X
Políticas fiscales cambiantes	A	X			

Elaboración: Autores

6.1.8 ENTORNO ECOLÓGICO

El Ministerio del Medio Ambiente (MMA) es el organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales no renovables, es el encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza definido en los términos de la ley, las políticas y regulaciones a las que están sujetas en cuanto a la recuperación, la conservación, la protección, el ordenamiento, el manejo, uso y aprovechamiento de estos.

El concepto de eco eficiencia en las empresas se está entendiendo como la respuesta a la definición de desarrollo sostenible. Dentro de este esquema se trabajan muchas áreas como aguas, reciclajes de residuos sólidos, energía, desarrollo de los recursos humanos, interés por el bienestar de la comunidad y su capacitación en concepto del manejo del medio ambiente y el cuidado del entorno ecológico.

El cultivo en cautiverio puede ayudar a sostener la industria piscícola ornamental y mitigar el impacto al ambiente, reduciendo así la necesidad de recolectar especímenes silvestres de las poblaciones naturales. A medida que se logre adecuar y estandarizar las técnicas de cultivo y propagación para cada especie o grupo de organismos, se logrará una mayor diversificación de especies que satisfaga la demanda del mercado y con ello la disminución de los volúmenes de extracción (Tlusty, 2002; Setu, 2010)²⁷.

Algunos de los objetivos de la acuicultura ornamental sostenible incluyen por una parte, la crianza de organismos difíciles de recolectar o que son de baja abundancia en la naturaleza, y por otra, la recuperación y repoblamiento de hábitats donde las especies han sido erradicadas. Técnicamente, el acondicionamiento y adaptación de las especies en cautiverio permiten que la producción pueda incrementarse sin depender de la extracción directa del ambiente, además de permitir ofrecer a los consumidores, precios más atractivos (Stayman, 1999).

²⁷ Lango, Fabiola. Castañeda, María, et al. La acuariofilia de especies ornamentales marinas: un mercado de retos y oportunidades. Latin american journal of aquatic research [en línea] vol.40 no.1 [Valparaiso, Chile] marzo, 2012. Disponible en Internet: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-560X2012000100002&script=sci_arttext&lng=es>.

Cuadro 7. Entorno Ecológico.

El siguiente cuadro muestra las principales variables ecológicas del entorno a las que está expuesta la empresa y como estas representan una amenaza u oportunidad.

Variables del Medio Ambiente	A/O	AM	am	om	OM
Empresa amigable con el medio ambiente	O				X
El cultivo en cautiverio puede ayudar a sostener la industria piscícola ornamental y mitigar el impacto al ambiente	O				X
Disminución de los volúmenes de extracción	O				X
Obtención de organismos difíciles de recolectar	O				X
Incremento de la productividad	O				X

Elaboración: Autores

6.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL ESPECÍFICO DEL SECTOR PISCÍCOLA

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad, existen particularidades relacionadas las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

El modelo adoptado en éste trabajo para realizar el análisis estructural del sector piscícola, se inspira en los desarrollos hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva, que analiza el Diamante Competitivo, el cual incluye el Análisis de los Competidores Potenciales, Competidores Existentes, los Compradores, los Proveedores y los Productos Sustitutos.

6.2.1 CRECIMIENTO DEL SECTOR

La industria de la acuariofilia es un mercado que se encuentra en expansión. Aunque no existe información exacta respecto a cifras y valores del comercio internacional, se calcula que esta industria genera ganancias sobre US\$ 300 millones con una tasa de crecimiento anual del 14%. De ésta cifra, aproximadamente US\$ 28 a US\$ 44 millones corresponden a peces ornamentales de origen marino.

La acuariofilia marina se ha convertido en un pasatiempo popular y de gran expansión a nivel mundial. Los avances en la crianza de organismos marinos en cautiverio bajo condiciones controladas, así como el desarrollo de tecnologías para acuarios han facilitado la afición por este pasatiempo, en especial de aquellas especies exóticas de gran colorido.

Se estima que alrededor del mundo existen aproximadamente 2 millones de personas que cuentan con acuarios marinos. El mercado de animales vivos que nutre este pasatiempo opera en zonas tropicales y subtropicales, generando ganancias sobre US\$ 300 millones de dólares anualmente (Wabnitz et al., 2003)²⁸.

Consecuentemente, la industria de la acuariofilia se ha convertido en una actividad económicamente rentable y el precio de muchas especies marinas asociadas al mercado de ornato se ha visto favorecido por la gran demanda internacional (Livengood & Chapman, 2007). Por ejemplo, un kg de peces de arrecife de coral destinados para acuarios, puede alcanzar un precio en el mercado de US\$ 500 a US\$ 1.800 dólares; mientras que un kilogramo de peces marinos para el consumo

²⁸ Lango, Fabiola. Castañeda, María, et al. La acuariofilia de especies ornamentales marinas: un mercado de retos y oportunidades. Latin american journal of aquatic research [en línea] vol.40 no.1 [Valparaíso, Chile] marzo, 2012. Disponible en Internet: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-560X2012000100002&script=sci_arttext&lng=es>.

humano pueden oscilar entre US\$ 6 y US\$ 16,50 dólares (Cato & Brown 2003; Wabnitz et al., 2003)²⁹.

En nuestro país el sector Piscícola ingresa a hacer parte de los sectores de clase mundial que trabajan con el Programa de Transformación Productiva -PTP-, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el fin de impulsar la cadena de producción, elevar su competitividad y ampliar las exportaciones.

En el año 2002, se exportaron 495 toneladas por valor de US\$ 667 mil, incrementándose en el 2012 a 4.996 toneladas por valor de US\$ 33.7 millones”. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está trabajando en el desarrollo del plan de negocios para el sector piscícola, en el que identificará las demandas científicas, tecnológicas y de innovación y diseñará una estrategia de innovación en procesos productivos y de distribución, que servirán de base para la promoción y aumento del consumo de productos piscícolas colombianos, tanto en el mercado externo, como en el interno. Adicionalmente, se identificarán los mecanismos que faciliten la introducción sostenible de especies no nativas a las áreas de producción³⁰.

Por su parte, la Federación Colombiana de Acuicultores (FEDEACUA) cofinanciará la formulación del plan de negocios con la finalidad de contribuir a la transformación de la piscicultura en un sector líder, altamente exportador y competitivo a nivel mundial³¹.

²⁹ Lango, Fabiola. Castañeda, María, et al. La acuariofilia de especies ornamentales marinas: un mercado de retos y oportunidades. Latin american journal of aquatic research [en línea] vol.40 no.1 [Valparaiso, Chile] marzo, 2012. Disponible en Internet: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-560X2012000100002&script=sci_arttext&tlng=es>.

³⁰ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sector piscícola ingresa al programa de transformación productiva [en línea]. Última modificación: 16 de marzo del 2013. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5896&dPrint=1>>

³¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Sector piscícola ingresa al programa de transformación productiva [en línea]. Última modificación: 16 de marzo del 2013. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=5896&dPrint=1>>

Según el censo acuícola realizado en el Valle del Cauca en el año 2003 por el DANE, el departamento cuenta con 476 granjas acuícolas que cuentan con infraestructura de estanques y jaulas que ascendió a 2.406 unidades, las cuáles presentaron una mayor orientación hacia el mercado nacional.

Las 476 granjas acuícolas industriales y artesanales comerciales reportaron un área total de 293,46 hectáreas en espejo de agua y un volumen de producción de 3.559,18 toneladas en el período comprendido entre el 1 de julio de 2002 y el 30 de junio de 2003³².

Para la comercialización del pescado se destaca el destino nacional con el 77,72% de la producción total.

Teniendo en cuenta que éste sector ha sido poco estudiado y por tanto se encuentra poca información con respecto a la Ciudad, se tomara información recolectada recientemente en un curso de investigación de mercados donde se determinó que en Santiago de Cali existen un total de 31 empresas dedicadas a la comercialización de animales y artículos que hacen parte de la acuariofilia; de las cuales el 54,84% llevan más de 11 años en el mercado, seguido de un 38,71% que tienen entre 8 y 11 años y finalmente un 6,45% que tienen entre 4 y 7 años en el mercado, lo que demuestra que el mayor porcentaje de los negocios tienen más de 11 años de experiencia en el sector. El 67,86% de los negocios tienen enfocadas sus ventas a los estratos 5 y 6; y el 32,14% a los estratos 3 y 4, dejando ver que la mayoría de los clientes tienen un buen poder adquisitivo.

³²MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA-DANE, SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO Y PESQUERO COLOMBIANO-SISACR. Resultados Censo Acuícola en el Departamento del Valle del Cauca 2003 [en línea]. [Bogota, Colombia] 2003. Disponible en Internet:< ftp://190.25.231.247/books/LD_3885_2003_EJ_5.PDF>

6.2.2 HISTORIA DE LA ACUARIOFILIA

El cultivo de especies acuáticas de ornato, surgió con la crianza de peces, actividad tan antigua como nuestra civilización (Vieth et al., 1998). Se cree que los primeros en desarrollar esta afición fueron los egipcios, quienes criaron peces en estanques por razones místicas y ornamentales; mientras que los chinos durante la Dinastía Sung perfeccionaron el cultivo de peces dorados y carpas (koi), siendo la primera nación en realizar exportaciones de peces de ornato a Japón en el año 1.500. En el s. XVII, la afición por peces de ornato se popularizó en Europa y un siglo después en América (Mills, 1993; Arévalo, 1994; Vieth et al., 1998).

En el caso particular de especies marinas en acuarios, esta actividad tuvo sus inicios a mediados del s. XIX. Sin embargo, la comercialización y exportación de peces tropicales marinos para el comercio de acuarios comenzó en Sri Lanka en la década de 1930, a muy pequeña escala (Wijesekara & Yakupitiyage, 2001). El comercio se expandió durante la década de 1950 a un número cada vez mayor de países, favoreciendo que la cantidad de permisos para la recolección de especies destinadas a acuarios marinos se incrementara en países exportadores como Hawai y Filipinas (Wood, 2001). En 1952, F. Earl Kennedy revolucionó la industria de peces marinos para acuarios, generando conocimientos sobre el mantenimiento de peces tropicales en cautiverio e incursionando en la exportación de peces a mercados competitivos como el de Estados Unidos (Albaladejo & Corpuz, 1982).

Para 1970, las pesquerías ornamentales marinas se establecieron también en varios países tropicales y subtropicales de la región Indo-Pacífica (Bruckner, 2005). Contemporáneamente, el inicio del cultivo comercial de peces ornamentales marinos en Estados Unidos, surge con la instalación de criaderos cercanos a zonas costeras como Instant Ocean Hatcheries (1974-1985), Aqualife Research (1972) y Sea World(1964) (Hoff, 1985). Posteriormente, otras

instalaciones comerciales fueron puestas en operación alrededor del mundo, tales como: Tropic Marine Centre en Reino Unido, Oceans Reefs Aquarium en Florida (USA), C-Quest en Puerto Rico, y South Australian Seahorse Marine Services en Australia. Asimismo, fueron creados laboratorios experimentales en universidades y fundaciones dedicadas a la investigación de peces marinos ornamentales para su uso en la acuariofilia, dentro de las que destacan: Aquarium Complex/Marine & Aquaculture Research Facilities Unit (Australia); Guam Aquaculture Development & Training Center y la fundación Sea Grant (USA) (Fenner, 2011).

6.2.3 COMPETENCIA

La cantidad de competidores en el sector de producción y comercialización al por mayor de peces ornamentales en la ciudad de Santiago de Cali donde se desarrolla la investigación es baja, actualmente existen cuatro competidores que se disputan el mercado los cuales son: Acuacultivos del Valle Ltda., peces ornamentales El Tiple S.A.S, Acuario Paraná y Ecolprofish.

Las cuatro empresas se encargan de realizar directamente la venta y distribución de los peces, en cuanto a los precios no hay una estandarización definida lo cual hace que la competencia sea fuerte con una “guerra de precios” al intentar ganar mayor porcentaje de mercado. La calidad de los peces es importante para diferenciarse y lograr preferencia, el precio depende también del atractivo de los peces y su tamaño. Las especies de peces ornamentales más comercializadas por éste grupo de empresas son los escalares, las bailarinas, los gupis y los barbus.

Las empresas más destacadas en el sector son: Acuacultivos del Valle Ltda., y Peces ornamentales El Tiple S.A.S las cuales cuentan con una producción que les permite cubrir no solo el mercado de la ciudad de Cali sino también exportar su producción, mientras que las empresas Ecolprofish y Acuario Paraná se enfocan mucho más en el mercado local.

6.2.3.1 CAPACIDAD DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

En el mercado de peces ornamentales la diferenciación del producto se logra a través de la calidad de los peces con respecto a su salud, tamaño, colores y el tamaño de sus aletas. La apariencia del pez es un factor importante además del precio para diferenciarse de la competencia. El factor que más influye en la calidad de los peces se relaciona con el agua en los estanques de cría pues su pureza permite que los peces crezcan sanos y sin ningún tipo de malformación.

6.2.3.2 COSTOS DE ALMACENAJE

Los costos de almacenamiento del producto son bajos pues solo implica el gasto en alimentación de los peces y el acceso a una fuente natural de agua para el aprovisionamiento de los estanques de cría de los alevinos.

6.2.3.3 ECONOMÍAS DE ESCALA

Esta barrera de entrada para el sector de producción y comercialización de peces ornamentales es alta, debido a que el proceso de producción es de largo tiempo dependiendo del tipo de especie, pueden manejarse tiempos de producción entre 75 y 120 días, también se requiere una gran inversión en instalaciones físicas en lo que respecta a la construcción de los estanques para la cría y el almacenamiento de los peces para obtener peces atractivos para el mercado y tener las condiciones apropiadas para que la salud de los peces sea la mejor y que alcancen largos periodos de vida. Dentro del sector de la piscicultura la producción de peces ornamentales a diferencia de la cría de peces para el consumo humano, requiere de técnicas de producción más especializadas debido a que se trabaja con diferentes tipos de especies las cuales requieren de un trato

más delicado y condiciones de almacenamiento especiales sobre todo en la calidad del agua la cual debe ser agua de la más alta pureza para asegurar que los especímenes tengan el atractivo y vistosidad suficiente que busca el consumidor final del producto, pues además de mascotas los peces ornamentales tienen el valor agregado de considerárseles como objetos decorativos.

6.2.3.4 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Esta barrera es Baja, pues en éste sector básicamente la diferenciación se da de acuerdo a la calidad de los peces en cuanto a su salud, tamaño, colores y el tamaño de sus aletas así como a la variedad de especies ofrecidas, que sería en lo que debería centrarse un nuevo competidor que quisiera entrar.

6.2.3.5 ACCESO A MATERIA PRIMA

El acceso a los insumos es fácil y sus costos son bajos. La materia prima principal es el alimento, el cual es de tipo concentrado los cuales son nutricionalmente completos para la etapa de alevinaje y crianza de peces. Éste insumo es accesible en cualquier tienda especializada en insumos agropecuarios con los cuales la ciudad de Cali cuenta con aproximadamente 25.

Otro costo importante en materia prima son los peces reproductores, el cual depende de la especie, si se inicia con los peces más comerciales como: escalares, bailarinas, gupis y barbus la inversión inicial sería de \$200.000 aproximadamente, si se proyecta una producción mensual de 5.700 peces al mes.

6.2.3.6 NECESIDADES DE CAPITAL

Esta es una barrera de entrada alta para nuevos competidores pues implica una fuerte inversión en capital para instalaciones e investigación y desarrollo. La producción y venta de peces ornamentales requiere invertir en una gran cantidad de terreno para la construcción y puesta en funcionamiento de los estanques para reproducción, levante y almacenamiento de los peces.

6.2.3.7 ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Una barrera alta pues los canales de distribución están dominados por los mismos productores quienes se encargan de realizar directamente todo el proceso de distribución hasta las tiendas especializadas. En el momento de ingreso de un nuevo competidor al mercado se conocería de éste inmediatamente, lo cual implicaría que los competidores actuales tomaran medidas en cuanto a disminución en los precios que impidan al nuevo competidor tomar una porción del mercado.

6.2.3.8 REACCIÓN ESPERADA

En el momento de ingreso de un nuevo competidor al mercado, los competidores recurrirían a disminuir sus precios de venta para impedir que el nuevo competidor tome una posición en el mercado. Se aprovecharía al máximo la larga y estrecha relación comercial establecida con los clientes y la curva de experiencia que les permite a los competidores actuales mantener costos bajos por medio de una producción a escala.

6.2.3.9 COSTO DE CAMBIO PARA EL COMPRADOR

Los clientes en este mercado, no asumen costos adicionales al cambiar de proveedor, por el contrario, mejora sus márgenes de rentabilidad, ya que al cambiar de proveedores, pueden mejorar el precio de compra del producto, y obtienen un valor agregado como una mejor calidad y apariencia de los peces.

6.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

6.2.4.1 CONCENTRACIÓN DE COMPRADORES

La concentración de los compradores es alta en la ciudad de Cali, los peces ornamentales son vendidos principalmente a tiendas de mascotas y tiendas especializadas en acuarios. Los compradores obtienen una ganancia hasta de un 300% con respecto al costo al que obtienen los peces por parte de los distribuidores lo cual hace que la rentabilidad del producto sea alta. Los precios de venta al cliente pueden variar desde \$2.000 hasta \$15.000 en las especies más comunes. Influye en el precio las características del pez como: su tamaño, atractivo y belleza.

Los compradores más importantes en el sector y que se ubican en la ciudad de Cali son: ZOOMARCANES, EL MUNDO DE LOS PECES, ANIMAL KINGDOM, KALIMASCOTAS, EL EDEN DE LAS AVES.

6.2.4.2 INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

Es baja, es probable que clientes como tiendas de mascotas busquen producir por cuenta propia algunas especies pero debido a los costos asociados a instalaciones, levante y cuidado de los peces se vean desanimados o la producción sea muy escasa.

6.2.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

6.2.5.1 DISPONIBILIDAD DE LOS SUSTITUTOS

Los sustitutos de los peces pueden ser otras mascotas como los perros, gatos y pájaros, que gozan de una gran aceptación y reconocimiento en el mercado pues su manutención y cuidado por parte de distribuidores y consumidor final es muy conocido a diferencia de los peces ornamentales. También por su carácter ornamental los peces pueden tener sustitutos como las obras de arte (cuadros o esculturas) o plantas cuyo cuidado es más simple y menos costoso que el de los peces.

7. BENCHMARKING

7.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Es una herramienta efectiva y práctica; consiste en realizar investigación de los aspectos más importantes de la competencia y de la empresa objeto de éste trabajo. Con el fin de comparar y evaluar las diversas variables que forman parte de sus procesos, midiendo con ello el nivel de competitividad de la propia empresa frente a las más fuertes en el mercado; para su efecto se aplica la investigación, observando diez (10) de los factores claves de éxito de cuatro (4) empresas del sector piscícola incluyendo a “ECOLPROFISH”, ubicados en el área o zona de influencia.

7.1.2 INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA EL BENCHMARKING

A continuación se realizara el comparativo entre cuatro (4) empresas existentes en el sector o área de influencia de “ECOLPROFISH”, incluyendo a dicha empresa.

A. Acuacultivos del Valle Ltda.

Descripción: Esta empresa lleva en el mercado más de 30 años; es una organización que nació de la mano de un grupo de biólogos comprometidos con la educación ambiental; es la empresa más grande en el área de influencia en dicho sector y es la única que en éste momento que se dedica también a la exportación de los peces ornamentales.

- Ubicación: Municipio de Candelaria Valle del Cauca
- Tamaño: Grande.
- Están dedicados a la acuicultura de peces ornamentales, la patología de las enfermedades de los peces y su tratamiento, el manejo y construcción de acuarios tanto caseros como de gran formato, Acuarios públicos, estanques de peces, fuentes ornamentales y lagos.
- Estructura fuerte económicamente.
- Posee más de 20 empleados.
- Está totalmente sistematizada y cuenta con la tecnología suficiente para ser considerada como la granja más moderna y eficiente para la producción de peces ornamentales en Colombia.
- Terreno y plantas propias.
- Posee poder de negociación frente a sus proveedores.

B. Peces Ornamentales El Tiple S.A.S

Descripción: Ésta empresa lleva en el mercado 33 años; es una empresa familiar que nació siendo microempresa y ahora vende en todo el país y en ocasiones ha exportado, sus ventas son exclusivamente al por mayor.

- Ubicación: Avenida 4 N 39N48
- Tamaño: Pequeña empresa.

- Están dedicados a la acuicultura y venta al por mayor de peces ornamentales.
- Estructura relativamente fuerte económicamente.
- Cuenta con 15 empleados.
- Posee una buena infraestructura y cuenta con tecnologías específicas que le permiten tener un buen nivel de producción.
- Terreno y plantas propias.
- Posee poder de negociación frente a sus proveedores.

C. Acuario Paraná

Descripción: Ésta empresa lleva en el mercado 40 años; nació siendo un establecimiento especializado en mascotas y luego queriendo aumentar el margen de rentabilidad y hacer crecer el negocio, empezaron a cultivar sus propios peces. En éste momento venden peces al por mayor y al detal en todo el territorio nacional, en ocasiones también han exportado.

- Ubicación: Avenida 3 N 37-19
- Tamaño: Pequeña empresa.
- Están dedicados a la acuicultura de peces ornamentales, así como a su comercialización tanto al por mayor como al detal en un local propio.
- Estructura relativamente fuerte económicamente.
- Cuenta con 12 empleados.

- Aunque no cuenta con procesos tecnológicos modernos, su dueño cuenta con conocimientos muy especializados que le han permitido llevar por muy buen camino la empresa y mantenerla competitiva durante todo éste tiempo.
- Terreno y plantas propias.
- Posee poder de negociación frente a sus proveedores.

D. “ECOLPROFISH”

Descripción: Esta microempresa lleva 7 años en el mercado; es una organización que ha tenido dificultades económicas como resultado de un mal proceso administrativo. En éste momento la empresa está enfocada en el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

- Ubicación: Carretera Cabal Pombo. Km 43, vía Buenaventura - Cali, corregimiento de Triana, finca Rivendell.
- Tamaño: Microempresa
- Están dedicados a la acuicultura de peces ornamentales, y asesoría en cuanto a la patología de las enfermedades de los peces y su tratamiento, etc.
- Estructura débil económicamente.
- Posee 4 empleados.
- Esta tecnificada y cuenta con la tecnología suficiente para alcanzar altos estándares de producción.
- Terreno y plantas propias.

- Posee poco poder de negociación frente a sus proveedores.

7.1.3 Factores Claves De Éxito

Para el estudio y análisis de Benchmarking en éste trabajo se han tomado diez (10) factores claves de éxito, dentro de un gran abanico de factores relativamente importantes en este sector. A continuación se describirá cada uno de estos diez (10) factores y su importancia para el mercado de peces ornamentales, haciendo claridad en que el orden no determina mayor o menor importancia, pues, el grado de importancia puede ser de carácter subjetivo o circunstancial, dependiendo en muchas ocasiones de la necesidad propia del mercado o cliente en particular:

- **Tamaño:** Hace referencia, tanto a su infraestructura física, como, a la capacidad de sus instalaciones para desarrollar los procesos de la empresa de manera eficaz, para lograr la producción deseada, para el almacenaje de los peces, etc.
- **Equipos y Tecnología:** son todas aquellas herramientas, técnicas, conocimientos, equipos, etc., necesarios para la realización apropiada y segura de los procesos propios de una empresa perteneciente al sector piscícola.
- **Recurso Humano:** Teniendo en cuenta que las personas son el recurso más valioso de una organización, es importante decir que en éste sector es muy importante el conocimiento tácito con el que pueda contar una persona puesto que los procesos son muy especializados y la transferencia de conocimiento en el sector es bastante importante.
- **Variedad de peces:** Es de gran importancia en el sector puesto que los aficionados de la acuariofilia siempre están buscando peces nuevos y diferentes para adornar sus acuarios y por tanto los dueños o

administradores de las tiendas de mascotas desean tenerlos en sus establecimientos, logrando mayores ventas.

- **Recurso Financiero:** Es la capacidad económica que posee una empresa o su propietario, para invertir en dicha organización. También se puede considerar como el músculo o apalancamiento crediticio, nivel de endeudamiento comercial.
- **Poder de Negociación:** Se considera que en la medida en que una empresa posee capacidad económica, tiene cierto poder de negociación frente a sus proveedores y hasta con sus clientes, ya sea porque maneja líneas exclusivas y/o por compras en grandes volúmenes; pero éste poder también puede darse por conocimiento específico de un producto o línea de productos, o por ser miembro de una asociación del sector.
- **Ubicación:** Tiene que ver con el sitio donde está ubicado el negocio, el tipo o nivel comercial de dicho sector. Su área de influencia y su ubicación estratégica.
- **Calidad del Producto y servicio:** es uno de los factores con mayor sensibilidad y subjetividad en cualquier sector. En el sector piscícola con variables como: colores, anatomía del pez, pronunciación de las aletas, precio, Manejo de experiencias anteriores, servicio o atención personalizada, manejo de las quejas y reclamos, etc.
- **Tiempo de experiencia en el sector:** A medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costos, en las economías de escala la reducción de costos proviene de la experiencia, del “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente.
- **Política de Precios:** Para nadie es un secreto que éste es uno de los factores más sensibles en ésta y en cualquier empresa; dadas las

condiciones económicas y sociales de nuestro mercado, el cual permite manejar variables como: Promociones, rebajas, descuentos, etc.

Tabla 5. . Matriz perfil competitivo de valor.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Acuacultivos del Valle Ltda.		Peces Ornamentales El Tiple S.A.S.		Acuario Paraná		“ECOLPROFISH”	
Tamaño- Instalaciones	10	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Tecnología y Equipo	8	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Recurso Humano	12	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Variedad de peces	12	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Recurso Financiero	10	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Poder de Negociación	8	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Ubicación	10	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Calidad del producto y Servicio	10	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Tiempo de experiencia en el sector	7	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Política de Precios	13	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52
TOTALES	100	1.00		3,87		3,29		3,29		2,97

Fuente: Autores

7.1.4 ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dado los resultados obtenidos en cuadro anterior (Perfil competitivo de valor) podemos observar que si bien **“ECOLPROFISH”**, es una organización pequeña comparada con sus competidores, sus resultados no son malos, todo lo contrario posee algunos factores claves de éxito donde es relativamente fuerte, lo que le permite proyectarse como una empresa que tendrá buen posicionamiento en la medida en que el mercado así lo permita.
- También muestra que se puede y debe mejorar factores como el Financiero, poder de negociación y el recurso humano; con la adecuada planeación estratégica y un verdadero apalancamiento financiero a través de la obtención de créditos comerciales y recursos económicos.
- En cuanto a la competencia, se puede observar en términos generales que la imagen de la competencia es favorable entre los clientes, debido a su larga trayectoria en el mercado piscícola y su reconocimiento, así como a su fortaleza financiera, su recurso humano y su infraestructura.

RECOMENDACIONES

- Incentivar y apoyar los factores claves de éxito y las iniciativas de **“ECOLPROFISH”**, para el mejoramiento de los factores que lo requieren para mejorar su competitividad y la de todas las personas que hacen parte de dicha organización.
- Conseguir inversión de capital, que le permita crecer en el ámbito financiero y en su poder de negociación con proveedores.

8. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Con el ánimo de determinar cuáles son las capacidades, recursos y limitaciones de “ECOLPROFISH” identificaremos cuáles son sus Fortalezas y Debilidades para afrontar su entorno inmediato.

8.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

8.1.1 PLANEACIÓN

La empresa “ECOLPROFISH” no tiene definida misión, objetivos y metas, estos factores solo se encuentran en la mente del Gerente/Propietario, no están escritos, ni se ha hecho ninguna planeación proyectada a un mediano o largo plazo y por consiguiente tampoco se tiene ningún tipo de estrategia explícita para alcanzar resultados; sin embargo, los objetivos se pueden interpretar con base en las prioridades y exigencias del día a día que tiene la empresa, las cuales son: Sostener la producción, tratando de llegar a la mayor porción de mercado posible, aumentar la capacidad o infraestructura y en general, generar el crecimiento de la empresa de tal manera que sea una de las más reconocidas del sector.

Aunque estas directrices no están formalizadas o escritas, el gerente se ha encargado de difundirlas a los colaboradores en dicho negocio. También han sido difundidas a los clientes y proveedores, cada vez que se presenta la oportunidad.

Los procesos de trabajo y las actividades vitales dentro de la empresa, principalmente son: garantizar la adecuada reproducción de los peces padrones, cuidado y levante de los alevinos, proceso de almacenamiento para el crecimiento y madurez de los peces, brindar una atención oportuna y apropiada del mercado para generar ventas con los clientes, realizar las entregas de los especímenes con

la mejor calidad posible y a precios competitivos que resulten beneficiosos para la empresa y el cliente. Igualmente la compra y/o reabastecimiento de insumos, materiales y equipo. Estas actividades vitales hacen parte de los factores claves de éxito en el sector, es por ello, que la Gerencia centra sus esfuerzos en que estas tareas sean realizadas de la mejor manera posible.

Los planes, generalmente son elaborados de manera verbal por parte del Gerente; quien informa y delega las tareas relacionadas con sus objetivos de corto plazo, que generalmente están relacionados con cumplir con la entrega de pedidos.

Posteriormente, el gerente revisa que estas tareas se estén cumpliendo a cabalidad y en caso de que haya algún inconveniente, él decide el plan de contingencia para sacar adelante el objetivo; por ejemplo en el caso de tener dificultades con la producción y que en ultimas no se tenga el pedido completo para un cliente el gerente decidirá si se puede renegociar la entrega con el cliente o en ultimas tomará la decisión de comprar parte de la producción de otra granja piscícola para poderle cumplir a un determinado cliente.

8.1.2 ORGANIZACIÓN

En cuanto a la organización es importante aclarar que se trata de una microempresa, por lo cual su estructura es reducida conformada por cuatro cargos: Gerente General, Piscicultor, Jefe comercial y auxiliar de producción; lo que refleja (aunque no se tiene un organigrama como tal) que su estructura es funcional. Estas áreas sin embargo, son compartidas en algunos momentos entre las personas incluyendo al gerente lo que ha hecho que las relaciones informales dentro de la empresa y entre los niveles existentes sean altas, y ha favorecido también los canales de comunicación dentro de la empresa.

Los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo no están definidos, ni tampoco, las relaciones con otros cargos. Las funciones de cada cargo son conocidas por el personal, porque llevan mucho tiempo realizándolas o porque se les ha dicho de manera verbal.

Los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización son: honestidad, lealtad, propensión por el buen trato de los seres vivos, compromiso, respeto y preocupación por el cliente. Esta concepción toma en cuenta los objetivos implícitos de la empresa y sus prioridades, dando una visión de conjunto a la empresa donde todos hacen su trabajo pensando en el progreso de la misma.

Aunque como ya se mencionó no existe un organigrama formal se puede evidenciar una estructura funcional donde se puede ver que cada unidad posee objetivos implícitos y funciones básicas como son: el área de producción con el piscicultor y el auxiliar de producción encargados de sacar una producción que satisfaga los requisitos de calidad de los clientes junto con todas las funciones básicas que esto conlleva como es: verificar que se esté presentando el recambio de agua sin contratiempos, estar alerta cuando llueve en la finca (cosa que es frecuente) momento en el que desovan los peces, para sacar los huevecillos del estanque antes de que los peces nuevamente se los coman, verificar de forma constante que los peces se encuentren en buenas condiciones de salud, etc. En cuanto al jefe comercial su objetivo implícito se puede evidenciar como el propender porque la empresa siempre tenga clientes a quienes llevar su producción y dentro de sus funciones básicas está la de visitar de forma continua los clientes de la empresa de forma tal que se mantengan con ellos verdaderas relaciones de cordialidad que propicie una fidelización de los mismos, así como buscar de forma continua el abrir nuevos mercados.

La organización promueve la colaboración entre los individuos de la empresa mejorando así su efectividad y la eficiencia de las comunicaciones entre los mismos sin embargo, por la misma falta de planeación y al no existir objetivos

explícitos, no se tiene una forma de control que permita evaluar la eficacia y eficiencia verdadera en el desempeño de las diferentes áreas.

Los empleados tienen claro que el gerente-propietario, es a quien deben obedecer, lo que deja ver que la estructura de autoridad está definida. En cuanto a la toma de decisiones éstas dependen del tipo de decisión que se deba tomar; por ejemplo si son decisiones rutinarias generalmente son tomadas por los mismos empleados pero es muy diferente cuando las decisiones son programadas, es decir que son importantes y se han debido tomar con anticipación, caso en el cual es el Gerente quien esta exclusivamente facultado para tomar tal decisión. En el caso de decisiones no programadas y que afectan la organización es el gerente quien debe tomar la decisión ya sea que consulte o no a sus subalternos pero en ultimas es él quien tiene la última palabra.

Si bien “ECOLPROFISH”, es una microempresa su actual estructura es relativamente apropiada para la obtención y cumplimiento de los planes y/o objetivos básicos de sostenimiento del negocio; Aunque no existen asesores externos en la estructura organizativa y no se realizan comités dentro de la organización, al igual que todo inversionista su propietario quiere no solo sostenerse en el tiempo, sino, crecer en estructura y poder de negociación, para lo cual es apenas lógico que a través de éste estudio la Organización deba definir claramente los objetivos, establecer la misión y la visión, realizar el Organigrama y la definición de cargos, lo cual le permita implementar las estrategias y lograr eficientemente los objetivos propuestos.

8.1.3 DIRECCIÓN

El estilo de dirección de la empresa se puede calificar como Consultivo puesto que el Gerente tiene en cuenta a sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas aunque él es el encargado de seleccionar las diferentes alternativas, evaluarlas y elegir la mejor, teniendo en cuenta que es él quien conoce la situación general de la empresa.

La Gerencia delega autoridad y responsabilidad en el piscicultor y el jefe de ventas (debido a la experticia que tienen los empleados en el negocio) áreas clave en el funcionamiento de la empresa lo que hace que éstos se sientan motivados como parte activa de la empresa.

Como ya se mencionó las relaciones informales dentro de la empresa son bastante altas lo que ha llevado a una comunicación eficaz; esto contribuye a que el clima laboral sea bueno pues aparte de esto las relaciones no estructuradas ha propiciado la motivación de los empleados pues el gerente se relaciona bastante bien con los empleados estando con ellos “codo a codo” en ciertas ocasiones.

En “ECOLPOFISH” no existen problemas de poder, los subalternos reconocen a Julián Darío Hernández como su Jefe y están prestos a colaborar con sus esfuerzos para el buen funcionamiento de la empresa.

Podría decirse que lo que ha faltado a la empresa es una dirección más eficaz puesto que el Gerente tiene conocimientos en Biología, además de haber aprendido en Londres todo lo concerniente al cultivo de peces, sin embargo en cuanto al tema administrativo tiene muchas falencias, lo que le ha imposibilitado ser eficaz en un 100%; cosa que se pretende ayudar a mejorar con el presente estudio.

Por ser una empresa pequeña el Gerente generalmente antes de tomar una decisión pide opinión a sus empleados quienes también tienen amplios conocimientos del negocio, pero como ya se menciona es él quien tiene la última palabra acerca de lo que debe hacerse. Aun así no existen políticas establecidas formalmente para la toma de decisiones.

8.1.4 EVALUACIÓN Y CONTROL

La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión, como es de esperarse al no contar con una buena planeación y unos objetivos específicos claramente definidos. En cuanto a la producción lo que se hace es llevar un conteo

de los alevinos después de que salen del huevo y se pasan a la etapa de crecimiento; esto permite saber la producción que se va a tener y en qué momento se tendrá, con base en lo cual se hacen las ventas.

Lo anterior deja ver que la empresa está mal enfocada puesto que no se debería vender con base en la producción sino por el contrario contar con unos objetivos claros de ventas que le permitan a la empresa crecer y ser competitiva y con base en dichos objetivos utilizar la tecnología apropiada para generar la producción.

Como se puede ver la exigencia a los empleados es mínima por lo que el control que se ejerce es poco, afectando el crecimiento de la empresa.

8.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

El gerente y propietario de “ECOLPROFISH” propende porque su empresa sea regida por valores como la honestidad, entendido esto como el respeto a la verdad en aspectos como el respeto a las labores asignadas y las relaciones laborales. La lealtad buscando que los colaboradores sean leales a la empresa, gracias al buen trato y justicia que se les imparte. El respeto y el buen trato a los seres vivos puesto que aunque en éste tipo de negocio se explote económicamente seres vivos como los peces, esto no quiere decir que lo hagan indiscriminadamente y, por último el principio que considera más importante el gerente es la preocupación por el cliente, pues siempre se busca que los clientes se sientan a gusto con el producto y servicio que se les ofrece, escuchando siempre las inquietudes y objeciones que tengan para ofrecer a la empresa.

En cuanto al Clima Organizacional “ECOLPROFISH” basa sus relaciones laborales en el respeto mutuo y el buen trato entre todos los integrantes de la organización, sin importar el cargo que cada uno de sus miembros ocupe dentro de la misma. El gerente y propietario Señor Julián Darío Hernández manifiesta que

a pesar de no tener un plan formal por escrito de sus objetivos a corto, mediano o largo plazo siempre busca que su personal esté enterado de las metas que se desean alcanzar, situación que confirman los tres empleados de la organización, diciendo que están totalmente de acuerdo con el planteamiento del gerente. Manifiestan los empleados que se sienten tranquilos ante la estabilidad laboral que les brinda la organización puesto que a pesar de los momentos difíciles por los que ha pasado la organización, el gerente-propietario encuentra la solución a los inconvenientes presentados teniendo en cuenta sus opiniones y puntos de vista. Las relaciones entre los compañeros son buenas, no se presentan disputas o malentendidos significativos entre los trabajadores, lo cual permite que se desarrollen las tareas asignadas de forma tranquila y no se vea afectada la operación de la empresa por esta causa.

Cuadro 8. Matriz del proceso administrativo de “ECOLPROFISH”.

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
“ECOLPROFISH”, No tiene definida formalmente la Visión, la Misión, los Objetivos ni los Valores Organizacionales.	D				X
Los planes, generalmente son elaborados de manera verbal por parte del Gerente.	D				X
Las relaciones que existen entre el personal, son en general buenas, y el clima laboral es excelente.	F	X			
Estabilidad y adaptabilidad del personal	F	X			
Facilidad de comunicación	F	X			
Falta de planeación periódica	D				X
No se han establecido formalmente indicadores necesarios para medir los resultados de la Gestión Administrativa y Comercial.	D				X
No existe un manual definido de funciones y Actividades que se realizan en la empresa.	D			X	
No hay un Organigrama formal de la empresa donde se definan Cargos y Responsabilidades	D			X	
Su Estructura relativamente “liviana”, le permite rapidez en la toma de Decisiones.	F		X		
La experiencia del mercado de peces ornamentales, por parte del Gerente, le da una ventaja competitiva.	F	X			

Elaboración: Autores

8.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

8.2.1 GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

Con el fin de evaluar el desempeño y la situación financiera de “ECOLPROFISH”, Es necesario analizar los principales indicadores del comportamiento Financiero. Para ello se tomaron los resultados de los estados financieros de 3 años: 2012 – 2011 – 2010.

Tabla 6. Análisis de Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2010 de ECOLPROFISH

<u>Indicador</u>	<u>Formula</u>	<u>Operación</u>	<u>Resultado</u>
Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{31'807.181}{500.000}$	\$ 63,61
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos C/tes – Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{31'807.181 - 25'368.705}{500.000}$	\$ 12,87
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{7'439.532}{37'607.181}$	19,8 %
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{30'167.649}{37'607.181}$	80 %
Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$= 31'807.181 - 500.000$	\$ 31'307.181
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{6'932.253}{30'167.649}$	23 %
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{6'932.253}{48'908.741}$	14,17 %

Elaboración: Autores

Tabla 7. Análisis de Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2011 de ECOLPROFISH

<u>Indicador</u>	<u>Formula</u>	<u>Operación</u>	<u>Resultado</u>
Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{50'538.526}{13'568.700}$	\$ 3,72
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos C/tes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{50'538.526 - 39'827.055}{13'568.700}$	\$ 0,79
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{18'126.906}{56'338.526}$	32,17 %
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{38'211.620}{56'338.526}$	67,82 %
Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$= 50'538.526 - 13'568.700$	\$ 36'969.826
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{8'043.971}{38'211.620}$	20,05 %
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{8'043.971}{71'761.191}$	11,21 %

Elaboración: Autores

Tabla 8. Análisis de Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2012 de ECOLPROFISH

<u>Indicador</u>	<u>Formula</u>	<u>Operación</u>	<u>Resultado</u>
Liquidez	<u>Activos Corrientes</u> Pasivos Corrientes	= <u>43`710.581</u> 13`568.700	\$ 3,22
Prueba Acida	<u>Activos C/tes – Inventarios</u> Pasivos Corrientes	= <u>43`710.581 – 33`982.755</u> 13`568.700	\$ 0,72
Nivel de Endeudamiento	<u>Pasivos Totales</u> Activos Totales	= <u>75`389.222</u> 121`810.581	61,89 %
Solidez	<u>Patrimonio</u> Activos Totales	= <u>46`421.359</u> 121`810.581	38,11 %
Capital de Trabajo	Activos Corrientes – Pasivos Corrientes	= 43`710.581 – 13`568.700	\$ 30`141.881
Rentabilidad del Patrimonio	<u>Utilidad del Ejercicio</u> Patrimonio	= <u>8`207.359</u> 46`421.359	17,68 %
Margen Operacional	<u>Utilidad Operacional</u> Ventas Netas	= <u>8`207.359</u> 72`025.495	11,39 %

Elaboración: Autores

8.2.1.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores de Liquidez: Muestran que por cada peso \$1,0 Que debe la empresa tiene \$ 3,22 Para pagar. Es un buen indicador ya que la Organización tiene como responder por las deudas a corto plazo y le sobra disponible. Se observa que del año 2010 al 2011, la liquidez disminuyo considerablemente, esto se debe al aumento en general de los pasivos corrientes por obligaciones a proveedores, sobre todo del año 2011.

Prueba ácida: Por cada Peso \$1,0 que debe la empresa tiene \$0.72 para cancelar las deudas, esto debido al nivel de inventarios y al de los pasivos corrientes.

Endeudamiento: El alto nivel de endeudamiento que presenta la empresa al 31 Diciembre del 2011 e inicio del año 2012. Es debido al crecimiento de los pasivos no corrientes y a los activos no corrientes por compra de la finca donde actualmente funciona “ECOLPROFISH”; esto ha hecho que la empresa tenga comprometido el 61.89 % de los activos, lo que es bastante “riesgoso” para la compañía.

Solidez: El 38.11 % de los Activos pertenece al propietario único de “ECOLPROFISH” lo que indica en términos generales cierta solidez de la empresa

Capital de trabajo: “ECOLPROFISH” Presenta un Capital de Trabajo de \$30`141.881 para final del año 2012. Éste es relativamente un buen capital, ya que cuenta con éste dinero después de pagar los pasivos a corto plazo; pero para lo que se busca en este estudio y en las estrategias a proponer de crecimiento y sostenibilidad. Es un punto a mejorar.

Rentabilidad del Patrimonio: “ECOLPROFISH” obtuvo para el 2012 una rentabilidad de 17.68 % sobre el patrimonio.

Margen Operacional: Para el 2012, fue de 11.39 % aunque es una rentabilidad no muy alta, esto se podría mejorar a través del presente trabajo planteando las mejoras necesarias en la comercialización de los peces.

Los estados de ingreso y egreso de la empresa de los últimos 3 años muestran aumento en las ventas y en los gastos, lo cual es positivo para la empresa.

Cuadro 9. Matriz de la gestión y situación contable y financiera de “ECOLPROFISH”.

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Indicadores de Liquidez: Es un buen indicador ya que la Organización tiene con qué responder a las deudas a corto plazo y le sobra disponible.	F				X
Prueba ácida: Por cada Peso que debe la empresa tiene \$0.72 para cancelar las deudas.	D	X			
Endeudamiento: Es del 61.89%, lo cual es algo preocupante para la empresa.	D	X			
Solidez: El 38.11% de los Activos pertenece al dueño único de “ECOLPROFISH”.	D		X		
Capital de trabajo: Es de \$30`141.881 a inicios del año 2013.	D	X			
Rentabilidad del Patrimonio: Obtuvo para el 2012 una rentabilidad de 17.68% sobre el patrimonio.	F				X
Margen Operacional: el 11,39% es una rentabilidad no muy alta, que se debe mejorar.	D	X			
Las Ventas presentan un buen aumento, lo cual es positivo desde el punto de vista de posicionamiento en el mercado.	F				X
Los gastos han aumentado, en este aspecto, la empresa muestra estabilidad y buen desempeño financiero; pero se debe controlar este indicador.	D		X		

Elaboración: Autores.

8.3 SITUACIÓN DEL MERCADO Y GESTIÓN COMERCIAL

En este momento “ECOLPROFISH” está enfocada en el mercado local, atendiendo las tiendas de mascotas y establecimientos especializados en peces en la Ciudad de Santiago de Cali, puesto que en este momento las ventas que se hacen son exclusivamente al por mayor.

“ECOLPROFISH” cuenta con una base de datos donde tiene definido cuáles son sus principales clientes. El precio de venta está dado por los costos más un margen de contribución dado también por los precios de la competencia.

La estrategia que se puede evidenciar que utiliza la empresa para llegar al mercado objetivo está dada por el manejo de precios competitivos además de una clara diferenciación del producto en cuanto a la calidad de los peces, su buena salud, sus colores brillantes, sus aletas más pronunciadas y en general su anatomía.

Los objetivos de ventas como ya mencionamos, están dados por la producción con que se cuenta, lo que deja ver que no existe una planeación importante en esta área sino que simplemente se vende lo que se produce.

El canal de distribución que se maneja actualmente es el canal detallista puesto que “ECOLPROFISH” no cuenta con un local de ventas propio que le permita llevar sus productos directamente al consumidor final. Como vemos en el momento el canal de distribución que se maneja es adecuado, pero debe pensarse en una tienda de ventas propia y especializada que le permita a la empresa llegar directamente al consumidor, cosa que aumentaría significativamente sus utilidades.

La publicidad utilizada por la empresa es el voz a voz puesto que para “ECOLPROFISH” el principal anunciador de sus productos son sus mismos clientes quienes se encargan de dar buenas referencias acerca de la misma y de la variedad y calidad de los peces que produce.

8.4 GESTIÓN Y SITUACIÓN DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de “ECOLPROFISH” está compuesto por los procesos de: Reproducción de los peces padrones; cuidado y levante de los alevines y; almacenamiento para el crecimiento y madurez de los peces.

1. Reproducción de los peces padrones: éste proceso está compuesto por los siguientes subprocesos: 1) Escoger los peces padrones teniendo en cuenta características genéticas específicas de calidad como son: condición saludable, fisiología anatómica completa, colores vivos, aletas bien pronunciadas, etc. se escogen el macho y la hembra que reúnan las mejores de éstas características; 2) Preparar el acuario de cría teniendo en cuenta la capacidad en litros de agua del mismo, dependiendo de la especie a reproducir el agua debe tener condiciones especiales de temperatura, acidez – alcalinidad y luz, así como los filtros a utilizarse. Una vez están fecundados los huevos se trasladan a otro acuario donde se proporcionaran las condiciones ideales para que eclosionen.
2. Cuidado y levante de los alevines: una vez eclosionan los huevecillos empieza su alimentación durante las primeras semanas con alimento de pequeño tamaño como clara de huevo, levadura de panadero, alimento artificial para alevines o Nauplios de Artemia Salina, según la especie en levante y el tamaño de los alevines. Es en ésta etapa donde los peces sufren la mayor tasa de mortalidad.
3. Almacenamiento para el crecimiento y madurez de los peces: una vez los alevines alcanzan determinada talla (aproximadamente 1 cm) son trasladados a nuevos estanques o acuarios donde deberán crecer hasta alcanzar la talla deseada para su venta. En esta etapa son alimentados con una dieta rica en proteína al 40% y alimentos ricos en carotenos.

Oxigenación constante por medio del recambio del 50% de sus aguas que garantizan la calidad de los peces.

“ECOLPROFISH” cuenta con 35 lagos de los cuales 29 son de aproximadamente 2m x 5m y 6 lagos que son para cultivo de peces para el consumo con aproximadamente 5m x 12m. Estas locaciones están subutilizadas puesto que solo funcionan con su máxima capacidad 10 de los 29 lagos pequeños, de los lagos para cultivo de peces de consumo ninguno está siendo utilizado en la actualidad.

8.5 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los flujos de comunicación en la empresa son buenos y facilita el hecho de que cada persona sepa qué debe hacer y en qué momento evitando de esta manera las demoras. El manejo de la información ha permitido que las personas conozcan las funciones de los compañeros y la contribución que hacen para el trabajo de los mismos y de la organización en general.

Por lo pequeño del negocio y encontrarse toda la planta en un solo lugar no se han incorporado medios mecánicos de información distintos a la comunicación por telefonía móvil.

Cuadro 10. Matriz de análisis de la gestión de las funciones de la empresa “ECOLPROFISH”.

Nº	Nombre de la Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1	Capacidad Económica	D				X
2	Tamaño de la Planta Física	F	X			
3	No hay Sistematización General	D			X	
4	Conocimiento y experiencia en el negocio	F	X			
5	Conocimiento del mercado	F	X			
6	Canales de distribución	F		X		
7	Objetivos en ventas	D			X	
8	Imagen de la empresa con respecto al producto	F	X			
9	Variedad de peces	F	X			
10	Precio de los Productos	F	X			
11	Poder de Negociación con Proveedores	D				X
12	Falta Mercadeo y Publicidad	D			X	
13	Ubicación Estratégica, Área de Influencia	F	X			
14	Sistema de producción	F		X		
15	Reglas de productividad	D			X	
16	Productividad respecto a competidores	D			X	
17	Flujo de información	F	X			
18	Estado de equipos	F	X			

Elaboración: Autores

Cuadro 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E. para “ECOLPROFISH”.

Nº	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
	<u>OPORTUNIDADES</u>			
1	Estabilidad macroeconómica del país	0.14	4	0.56
2	Posibilidad de acceder a créditos bancarios	0.15	4	0.60
3	Herramientas tecnológicas necesarias	0.08	3	0.24
4	Formalidad jurídica de la empresa	0.06	3	0.18
5	La acuariofilia como una actividad en aumento	0.08	4	0.32
	<u>AMENAZAS</u>			
6	Altos índices de pobreza en el país	0.13	2	0.26
7	Falta de capacidad económica	0.12	1	0.12
8	Un alto porcentaje de la población del Valle se encuentra en la línea de pobreza.	0.08	2	0.16
9	Políticas fiscales cambiantes	0.10	1	0.10
10	En más del 30.5% de los Hogares, el ingreso no alcanza para cubrir los gastos mínimos.	0.06	2	0.12
TOTAL		1.00		2.66

Elaboración: Autores

Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I. para “ECOLPROFISH”.

Nº	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	<u>FORTALEZAS</u>			
1	Variedad de especies	0.13	4	0.52
2	Calidad (salud peces)	0.13	4	0.52
3	Política de precios	0.05	3	0.15
4	Infraestructura	0.12	4	0.48
5	Conocimiento y experiencia en el negocio	0.06	3	0.18
	<u>DEBILIDADES</u>			
6	Directrices no definidas	0.08	1	0.08
7	Falta de planeación periódica	0.12	1	0.12
8	No hay sistemas de control	0.11	1	0.11
9	Capacidad Económica–Recursos Financieros	0.12	2	0.24
10	Calidad de desempeño administrativo	0.08	1	0.08
TOTAL		1.00	2.48	

Elaboración: Autores

Teniendo en cuenta los resultados arrojados de la matriz de evaluación de factores externos (2.66) y los de la matriz de factores internos (2.48). Se puede “concluir” o más exactamente indicar que “ECOLPROFISH”, es una microempresa, débil aun internamente, pero, con un gran potencial de crecimiento; pues se encuentra inmersa en un mercado bastante atractivo y dinámico.

Lógicamente requiere de manera inmediata (Corto plazo) la atención a sus debilidades y amenazas. Al igual que acciones de apoyo a sus fortalezas para obtener buenos dividendos de las oportunidades que ofrece el sector y mercado

en general, razón por la cual seguidamente se hará el cruce de esta información en la matriz DOFA, para así obtener resultados que permitan sugerir las acciones o planes idóneos para el futuro de “ECOLPROFISH”; a través del análisis DOFA.

9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Cuadro 13. Análisis Estratégico DOFA, en el siguiente cuadro se hace un cruce entre las fortalezas y debilidades de la empresa “ECOLPROFISH”, con las oportunidades y amenazas del entorno con el fin de generación de estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F.1: Calidad de los peces y de los servicios prestados.	D.1: Poco reconocimiento de la empresa en el mercado.
	F.2: Precio competitivo.	D.2: Capital de trabajo limitado respecto a la competencia.
	F.3: Experiencia en el sector.	D.3: Poco poder de negociación frente a proveedores
	F.4: Infraestructura.	D.4: Falta de Mayor Tecnología y Equipos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O.1: Crecimiento sector piscícola	O. 1,1: Mayor variedad de peces	O. 1,2: Obtener Apalancamiento Financiero – Musculo Económico.
O.2: Créditos a nuevos empresarios u empresas en crecimiento.	$O.1+O.2 + O.1,1 \times (F.1+F.2)$ El crecimiento continuo del sector piscícola y al ser catalogado como uno de los sectores de talla mundial conjuntamente con los tratados de libre comercio se convierten en una gran oportunidad para “ECOLPROFISH”, de incursionar próximamente al mercado regional, seguidamente al mercado nacional y en el mediano o largo plazo y en la medida en que el entorno sea favorable a la empresa; competir en el mercado mundial mediante una estrategia de crecimiento basada en la diferenciación.	O. 2,1: Ganar Reconocimiento y Credibilidad Comercial.
O.3: La acuariofilia ha generado una enorme masa de aficionados que se dedican a ella también con fines estéticos y de decoración	$(O.3 + O.1,1) \times (F.1+F.2+F.3)$ Teniendo en cuenta que la acuariofilia ha generado una enorme masa de aficionados que se dedican a ella también con fines estéticos y de decoración “ECOLPROFISH”, fundamentara su estrategia comercial en sus ventajas competitivas más importantes, como lo es el precio, aspecto fundamental y altamente sensible en el sector piscícola, así como la variedad y calidad de sus peces para incursionar con fuerza y penetrar el mercado objetivo.	$(O.3 + O. 2,1) - D.1$ Entre los aspectos que hay que tener en cuenta está la falta de reconocimiento en el mercado, puesto que por tener poco tiempo comparada con sus competidores aún le falta más reconocimiento. Una estrategia de penetración abriendo un punto de ventas propio que le permita a “ECOLPROFISH” llegar de forma directa a los consumidores, sería una forma de incrementar en forma sustancial la rentabilidad de la empresa haciéndose sostenible en el tiempo.
O.4: El ministerio de Comercio, Industria y Turismo adquirió la tarea de vincular al sector piscicultor a los	O.4 X F.3 En la actualidad existen un sin número de organizaciones de carácter público y privado que estimulan la creación de empresas, ya que la realidad social y el panorama del empleo en el país es complejo, se hace cada vez más necesario el desarrollo de proyectos viables acordes con el entorno colombiano.	$(O.1 + O.2 +) \times (O.4 + O.1.2) - (D.2 + D.3)$ En cuanto a la infraestructura y el capital de trabajo limitado de la organización es necesario tener alternativas estratégicas para equilibrar la posición de la empresa. Existen líneas de crédito blandas para proyectos de ampliación en

sectores de clase mundial.	El ministerio de Comercio, Industria y Turismo, adquirió la tarea de vincular al sector piscicultor a los sectores de clase mundial y elaborar un convenio en el que el Programa de Transformación Productiva (PTP) pone al servicio de la piscicultura su capacidad de gestión en áreas estratégicas para el fortalecimiento competitivo, la innovación empresarial, el desarrollo en ciencia y tecnología, el aumento de la productividad laboral, el aseguramiento de la sostenibilidad ambiental y la valoración de la responsabilidad empresarial, basada en la simplificación y adecuación de las normas para facilitar el desarrollo sostenible del sector. Instituciones públicas como los Ministerios de Agricultura, de Ambiente, de Hacienda y de Comercio Exterior, el SENA y el INCODER, entre otros, brindan apoyo para el desarrollo competitivo del sector piscícola. Si bien "ECOLPROFISH" no posee en la actualidad mayor poder económico, sí tiene todas las capacidades y experiencia para vincularse a esta clase de iniciativas gubernamentales que le permiten aprovechar al máximo su infraestructura generando crecimiento y volviéndose cada vez más competitiva.	infraestructura, recursos tecnológicos, así como para inyectar inversión en capital de trabajo con facilidades de pago a tasas de interés baja. Si se necesitara, ésta opción puede ser favorable para mantener la supervivencia de la organización
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)
A.1: Tasa alta de desempleo que disminuye la capacidad de compra de los clientes potenciales.	(F.1 + F.2 + F.3 + F.4) - A.1 Aunque el desempleo es un indicador sobre el que no tenemos control, se contrarrestara por medio de unos precios competitivos de peces con alta calidad, que se pueden brindar gracias a nuestro conocimiento y experiencia en el sector.	(D.1+D.2+D.3+ D.4)X (A.1+A.2+A.3) Aunque este es un escenario poco probable, si se llegara a presentar seria fundamental reconsiderar la viabilidad del negocio y desde el punto de vista legal, buscar alternativas comerciales ò en su defecto "bajar Cortina" "Quitar el Aviso" para evitar ser desplazados, eliminados ò llevados a la quiebra por dicha amenaza. Cuando se presenta una serie de interrelaciones de estas características se debe analizar otros aspectos como la introducción de otras líneas de productos o servicios.
A.2: poca competitividad del sector por falta de conocimientos técnicos acerca del aprovechamiento de las especies ornamentales.	(F.1 + F.3 F.4) – A.2 La poca competitividad del sector por falta de conocimientos técnicos acerca del aprovechamiento de las especies ornamentales; será minimizada por la empresa, teniendo en cuenta que se tiene una buena calidad de peces, buena infraestructura y que se manejan unos precios competitivos.	
A.3: Reacción de la competencia	(F.1 + F.2 + F.3) – A.3 La reacción de la competencia se puede convertir en un factor desequilibrante para la viabilidad de la organización; sin embargo la característica innovadora de la estrategia "atomización de sus fortalezas", además del precio competitivo y la ubicación estratégica del negocio pueden contrarrestar la arremetida de los competidores.	

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En éste capítulo se presentan los elementos que deben tenerse en cuenta al formular el direccionamiento estratégico de la empresa, como son: la visión, la misión, los objetivos generales y las estrategias.

10.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN

10.1.1 VISIÓN

“ECOLPROFISH”, espera convertirse para el año 2017. En una empresa líder y con gran reconocimiento en el sector piscícola, en el ámbito local y regional, a través del cultivo y la comercialización de peces ornamentales de buena calidad, con precios justos y buen servicio. Nuestra empresa será reconocida como eficiente y eficaz con gran sentido humano; mostrando crecimiento de la empresa y de sus colaboradores internos y externos. Dentro de un marco ético y de responsabilidad social, fundamentado en buenas prácticas organizacionales y la mejor relación con los clientes y el entorno.

10.1.2 MISIÓN

“ECOLPROFISH”: Somos una empresa dedicada al cultivo y la distribución de peces ornamentales de alta calidad, con precios justos y buen servicio. Atendiendo tiendas de mascotas y establecimientos especializados en venta de peces. Teniendo en cuenta el desarrollo personal y económico de nuestros colaboradores y mejorando la calidad de vida del entorno donde hacemos presencia. Con colaboradores altamente calificados, que trabajan con entusiasmo para cumplir con los requerimientos del mercado, del Medio Ambiente, asegurar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de su propietario.

10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes Objetivos específicos son fijados para el plazo comprendido entre 2014 a 2017:

- Aumentar las ventas en un 15 % en los próximos cuatro (4) años (2014 – 2017).
- Buscar líneas de créditos blandos y socios capitalistas para generar apalancamiento financiero.
- Aumentar capacidad operativa de 10 lagos a 29 lagos al termino de los próximos cuatro (4) años.
- Establecer un punto de venta detallista a más tardar al año 2017.
- Incursionar en nuevos mercados a nivel regional y nacional e iniciar planes para empezar a exportar.
- Aumentar la variedad de peces cultivados y comercializados de 4 especies actualmente a 15 especies, durante los próximos cuatro (4) años.
- Divulgar y fomentar a todo el personal el conocimiento de la Visión, Misión y valores de la empresa para el año 2014.
- Formación y capacitación continua de los colaboradores de la empresa.
- Crear un programa de incentivos para los empleados mediante el pago de bonificación por producción y ventas.

- Implementar programas y equipos tecnológicos acordes a la competitividad del sector.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento personal, profesional y económico de todos los colaboradores de la empresa.

10.3 ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta nuestro objetivo general “Generar Crecimiento en ECOLPROFISH” se toman una serie de estrategias basadas en los recursos como son: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Y basados en la motivación se toma la estrategia de Integración hacia adelante.

10.3.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Con ésta estrategia se busca aumentar las ventas en los mercados que son atendidos actualmente.

Para el desarrollo de ésta estrategia se iniciara una fuerte campaña promocional en la cual se resalte a los clientes las características superiores de los peces “ECOLPROFISH” sobre la competencia, la campaña estará soportada por la fuerza de ventas que se encargara de visitar cada uno de los clientes actuales y potenciales haciendo ver la diferenciación de nuestros productos, en calidad, salud y vistosidad de los peces.

10.3.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO

Se abrirá inicialmente el mercado regional para luego pasar a atender el mercado nacional y posteriormente en la medida en que el entorno sea favorable a “ECOLPROFISH” adentrarse en el mercado internacional. Para llevar a cabo lo anterior, deberá llevarse a cabo una campaña de ventas exigente donde se hagan visitas a cada una de las diferentes tiendas de mascotas y tiendas especializadas en productos de la acuariofilia a nivel local en la ciudad de Cali inicialmente, luego departamental y posteriormente a nivel nacional enfocándose en este caso a las ciudades principales. Para insertarse en el mercado internacional se buscara la asesoría de entidades como PROEXPORT y el ICA, para establecer los parámetros necesarios para iniciar los procesos que lleven a ECOLPROFISH a exportar.

10.3.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO

Se ampliara la variedad de peces cultivados de tal forma que se pueda llegar a los clientes actuales y futuros con un portafolio de producto más diverso y novedoso.

Se fortalecerá la infraestructura de la Organización (equipos, tecnología), con lo que se incrementará la producción y mejorara la calidad de los peces para alcanzar una mayor penetración en el mercado y aumento en el consumo de nuestros productos por parte de los clientes actuales.

Se mejorara la calidad de los peces, para producir peces sanos, con mayor color, con aletas más pronunciadas y en general con facciones anatómicas más llamativas; de forma tal que permita a la empresa diferenciarse de su competencia.

10.3.4 ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

ECOLPROFISH en este momento no cuenta con un punto de venta propio en la ciudad de Cali; por lo tanto se enfoca en ventas al por mayor a tiendas especializadas en acuarofilia y tiendas de mascotas, como resultado se pierde un amplio margen de utilidad. Se iniciara por lo tanto estudios de mercado y viabilidad financiera para que a más tardar en el año 2017, se haga la apertura de un punto de venta al detal para que de ésta manera la empresa pueda distribuir de forma más rentable sus propios productos y asignarles precios más competitivos.

10.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“ECOLPROFISH” Es una organización pequeña, que no tiene aún una estructura organizativa, formalmente establecida, ni un organigrama elaborado como tal.

Actualmente la empresa está constituida por: un Gerente General/Propietario que se encarga del manejo de la parte administrativa, del despacho de productos, de las compras, etc; un Piscicultor que se encarga básicamente del proceso de reproducción de los peces y cuidado de alevines, un Jefe comercial encargado de las relaciones con los clientes y las ventas de la empresa y un Auxiliar de producción quien está encargado del cuidado de los peces en cada uno de los procesos de producción como apoyo al Piscicultor.

De acuerdo a lo observado y lo investigado por los autores de este trabajo escrito, ésta organización cuenta con las siguientes actividades y características organizativas:

10.4.1 DIVISIÓN DE ACTIVIDADES

Todas las actividades de la organización en la actualidad están divididas así:

- Visitas directas a los clientes (ventas) y recibo de pedidos telefónicamente.

- Reproducción de peces padrones y levante de alevines.
- Recepción, Almacenamiento y entrega de productos.
- Negociación con Proveedores y Compra de Productos.
- Pago a Proveedores.
- Entrega de Productos al cliente.
- Recaudo de Cartera

10.4.2 ESTRUCTURA

El tipo de estructura es vertical, las decisiones son tomadas desde arriba (Gerencia) hacia abajo (Empleado y/o Colaborador).

10.4.3 CENTRALIZACIÓN

Todas las decisiones son tomadas por la Gerencia, toda la empresa está centralizada en la Gerencia.

Una vez entendido y analizado lo anterior se propone por parte de los autores de éste trabajo de grado, para la formalización organizativa y la elaboración de un organigrama apropiado al plan estratégico presentado para los próximos cuatro (4) años, lo siguiente:

“ECOLPROFISH” tendrá como órgano máximo de dirección una Junta Directiva integrada por el gestor/propietario actual y un socio estratégico de carácter económico o consultor; la función primordial de la Junta Directiva es la planeación de estrategias y políticas de la organización; de la misma manera será la Junta la encargada del proceso de toma de decisiones de la empresa.

La organización se conformara con 3 áreas funcionales o departamentos enunciados a continuación:

DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO

El cual se encargara de las actividades relacionadas con la atención a los clientes, el manejo de la publicidad, la formulación e implementación de estrategias de mercadeo y ventas, así como el proceso de entrega de productos a los clientes; Conformado por el Gerente/Propietario y al menos un (1) vendedor.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

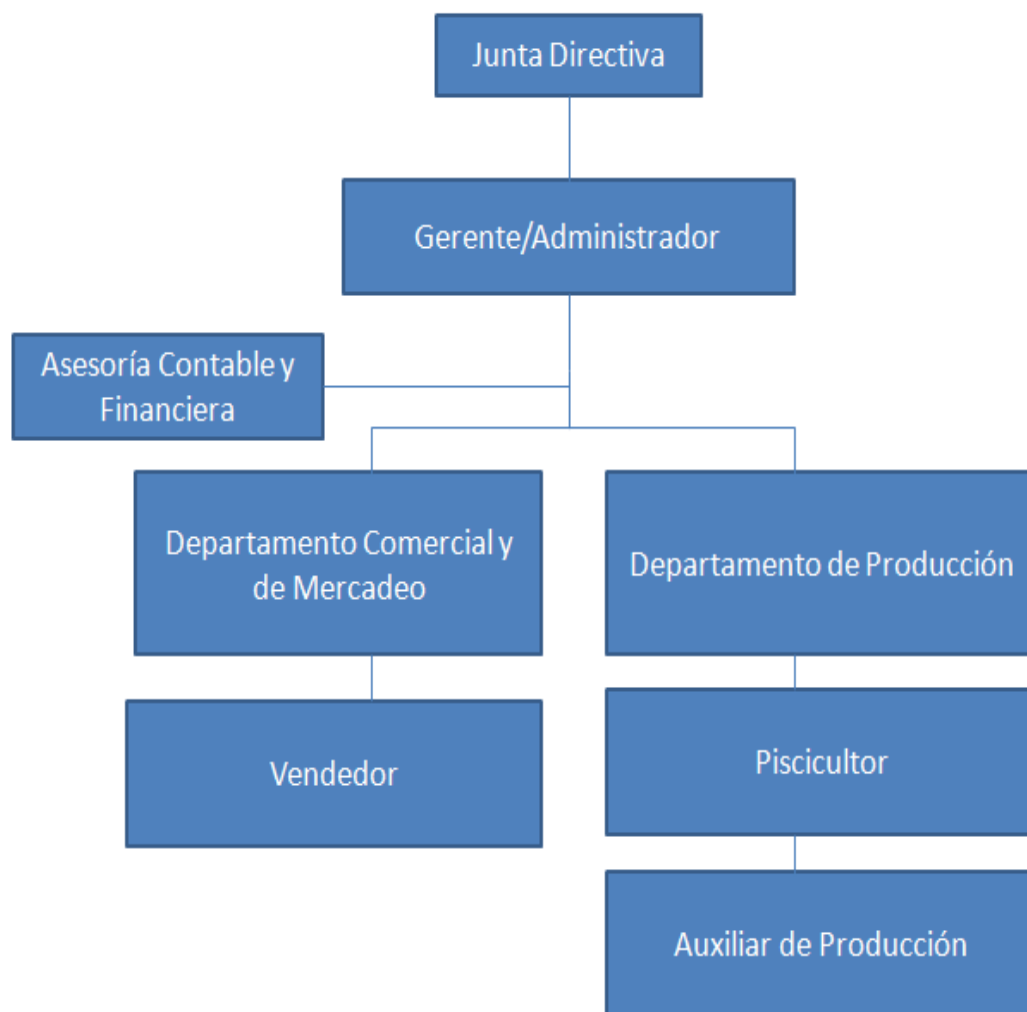
Es el encargado de la reproducción de los peces padrones, levante de los alevines, así como del almacenamiento para el crecimiento y madurez de los peces.

ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA (STAFF)

La organización contratará por medio de un contrato por servicios, a un profesional en contabilidad y finanzas como Staff; el cual tendrá como función el manejo contable y financiero de la empresa, así como los aspectos tributarios.

El departamento comercial y de mercadeo así como el de Producción estarán bajo la dirección del Gerente/Propietario de “ECOLPROFISH”, quien a su vez se desempeñara como representante legal de la organización con todas las responsabilidades que ello conlleva.

Gráfico 1. Organigrama Empresa “ECOLPROFISH”.



Fuente: Elaboración de los Autores

11. PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

11.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El siguiente cuadro brinda información de los principales problemas de ECOLPROFISH, las causas y efectos de estos problemas y plantea una solución.

Cuadro 14. Situación actual preliminar a la implementación del plan de acción.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
No existe un plan estratégico formal, a mediano o largo plazo, ni Visión, Misión formalmente establecida.	El Gerente tiene pocos conocimientos del tema lo que lo hace pensar que lo importante es ocuparse del día a día dentro de la empresa. Falta de recursos económicos, tecnológicos y humanos, ocasionando sobrecarga laboral.	Pérdida de oportunidades y/o negocios. Desorganización administrativa y pérdida de información oportuna y exacta. Se pierde proyección del negocio y las personas.	Asesoría externa profesional, que le diagnostique su situación actual, y le formule e implemente un plan estratégico a "ECOLPROFISH".
Baja participación en el mercado. No existen ventas en otras regiones aparte de Cali.	Falta de mayor presencia en el mercado.	Bajo nivel de ventas, frente a la competencia del sector. La empresa no crecerá lo suficiente para alcanzar los objetivos fijados.	Zonificar y explotar nuevas áreas de mercado regional. Crear incentivos para atraer clientes potenciales y mantener los actuales.
Falta de un punto de Venta al detal de propiedad de la empresa en la Ciudad de Cali.	Falta de recursos para nuevas inversiones.	Se pierde rentabilidad del producto al tenerlo que vender con precios al por mayor.	Alquilar un local en un lugar con gran afluencia de público como un centro comercial.
Se pierden negocios y/o rentabilidad	Falta de una adecuada planeación de la producción que hace que no se aproveche al máximo la capacidad instalada de la empresa.	En ocasiones no se cumple con la cantidad de producción que se tiene que entregar y se debe comprar a otro productor ocasionando sobrecostos.	Implementar una adecuada planeación de la producción con base en las metas de ventas y teniendo en cuenta la tasa de morbilidad de los peces en cada proceso para hacerle frente.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Falta de Recurso Económico	El gerente/propietario, no posee más capital propio para invertir, y le preocupa deudas con la banca.	El negocio no desarrolla todo el potencial que puede ofrecer, perdiendo oportunidad de sostenimiento y crecimiento en el tiempo.	Buscar un socio capitalista que desee invertir y/o solicitar un préstamo al sector financiero en condiciones favorables.
Poco poder de negociación frente a proveedores.	Compra de cantidades reducidas de insumos frente a la competencia.	Se aumentan los costos para la empresa porque se dejan de aprovechar descuentos por volúmenes de compras.	Manejar una política de proveedores que nos permita aprovechar descuentos, promociones, etc.
No hay un plan de mercadeo ni Servicio al cliente	Falta de planeación en las ventas y de un buen servicio postventa.	Se deja de aprovechar todo el potencial del mercado, dándole mayor espacio a la competencia.	Hacer una planeación adecuada de ventas y formular un programa, para incentivar y fidelizar clientes actuales y potenciales.
No hay aumento en los niveles de producción	No hay control estricto para los empleados que los lleve a mejorar la producción	La empresa no crece en rentabilidad y solo subsiste con los niveles actuales de venta	Establecer un programa de producción que permita el aprovechamiento de la capacidad instalada.

11.2 PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

Dada la condición actual de pequeña empresa de “ECOLPROFISH” se ha tomado la decisión por parte de los autores de éste trabajo de sugerir la implementación de un plan de acción de carácter gerencial, el cual cubra las áreas más críticas que son el área comercial y de producción de la empresa. Lo que permite establecer acciones puntuales que impacten y mejoren el desempeño de la empresa en general.

11.2.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO PERIODO ENERO 2014 – ENERO 2015

Los objetivos que se definieron a corto plazo para el periodo enero 2014 a enero 2015, se establecieron con base a la capacidad económica con la que cuenta en éste momento la organización y la necesidad de ésta para empezar a tener una

posición más fuerte en el mercado local de la ciudad de Cali y empezar a expandirse en el corto plazo a las principales ciudades del departamento del Valle.

- Aumentar las ventas en un 3.75%, al terminar el año 2014
- Aumentar el portafolio de productos de 4 variedades de peces a 7 peces producidas y comercializadas.
- Aumentar capacidad operativa de la empresa de 10 a 14 lagos.

OBJETIVO DE CORTO PLAZO: Aumentar las ventas en un 3.75%, al terminar el año 2014

Cuadro 15. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumentar ventas en un 3.75%.

ACTIVIDADES	IMPACTO	INDICADOR	LINEA BASE	META	RECURSOS		
					Mes inicio	Mes final	Costo Anual
Expansión en el mercado local y penetrar en ciudades aledañas a Cali y las ciudades más importantes del departamento del Valle del Cauca (Yumbo, Palmira, Jamundí, Buga, Tuluá, Cartago)	Aumento en el porcentaje de ventas. Aumento en la base de clientes	Ventas al año	\$ 72.025.495	\$74.726.452	Enero	Febrero	\$735.000
Establecer un plan de mercadeo, a través de asesoría con programas de universidades, el SENA u organizaciones que apoyen la microempresa y el emprendimiento.	Aumento en el porcentaje de ventas.	Ventas al año	\$ 72.025.495	\$74.726.452	Enero	Junio	\$600.000

OBJETIVO DE CORTO PLAZO: Aumentar el portafolio de productos de 4 variedades de peces a 7 peces producidas y comercializadas.

Cuadro 16. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumentar el portafolio de productos.

ACTIVIDADES	IMPACTO	INDICADOR	LINEA BASE	META	RECURSOS		
					Mes inicio	Mes final	Costo Anual
Ampliar la variedad de peces con especies novedosas y en lo posible exóticos	Aumento en el catálogo de productos disponible para los clientes	Cantidad de especies a la venta	4 especies	7 especies	Enero	Junio	\$1.000.000

- **OBJETIVO DE CORTO PLAZO:** Aumentar capacidad operativa de la empresa de 10 a 14 lagos.

Cuadro 17. Actividades, impacto, indicadores de medición y recursos requeridos para el logro de aumento en la capacidad operativa.

ACTIVIDADES	IMPACTO	INDICADOR	LINEA BASE	META	RECURSOS		
					Mes inicio	Mes final	Costo Anual
Adecuación de los lagos de levante que no están operativos	Aumento de capacidad operativa de la empresa	Cantidad de lagos disponibles	10 lagos	14 lagos	Enero	Mayo	\$2.500.000
Establecer indicadores de gestión para el proceso de producción.	Mayor control en el número de peces producidos y calidad de los mismos.	Número de alevinos, tallas de crecimiento, y mortalidad	No hay un sistema tecnificado y organizado de control de inventario.	Tener un sistema de control de inventario tecnificado.	Enero	Marzo	\$1.000.000

11.2.2 RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN

La Gerencia será encargada de ejecutar el Plan de Acción, mediante la delegación de Actividades a cada uno de los Colaboradores de área, quienes se encargaran de culminar cada actividad con el presupuesto y tiempo asignado para ello.

11.3 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Se elaboraron las siguientes Políticas para seguir el plan de acción a los objetivos y estrategias propuestas.

11.3.1 POLÍTICAS DE MERCADEO Y VENTAS

- Los Asesores Comerciales deben ser Técnicos o Tecnólogos.
- Los Asesores Comerciales deben poseer vehículo propio (carro/moto).
- Durante los primeros 3 meses de haber llegado un Asesor Comercial a laborar en la compañía no se le debe exigir el cumplimiento de cuotas de ventas, ya que este periodo se utiliza para darle a conocer en la empresa, portafolio, clientes actuales y potenciales.
- Una vez establecido el presupuesto, las cuotas de ventas deben ser cumplidas mínimo en un 80% por cada Asesor Comercial, de lo contrario luego de tres (3) meses consecutivos de no cumplir con las cuotas debe ser reemplazado por otro Ejecutivo de Ventas.
- Los Asesores Comerciales, deben tener experiencia en ventas mínimo un (1) año.

- Se debe respetar a todos los clientes, utilizar un trato cordial y atender todas las llamadas sin excepción alguna. Dar siempre la razón al cliente y cuando no la tenga, tratar de explicarle de la mejor manera lo sucedido para aclarar cualquier inconveniente presentado.
- Todos los ejecutivos de Ventas deben cumplir con los horarios establecidos y asistir a las reuniones citadas.
- Ayudar en la entrega de los Pedidos cuando se presente algún inconveniente en despachos.
- Los clientes pueden ser atendidos por el Ejecutivo que designe la Gerencia, sin importar quien inició la relación comercial.

11.3.2 POLÍTICA DE PRODUCCIÓN

Los indicadores del área de producción serán el número de alevinos que se reproduzcan, tallas de crecimiento de cada especie, el número de especies que se encuentran y mortalidad de ellos. Estos aspectos serán medidos al realizarse un inventario mensual y se llevara a cabo con el fin de ejercer control de la reproducción, crecimiento, calidad y mortalidad de las especies. Los responsables de llevar el control del inventario serán el piscicultor y el auxiliar de producción.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de éste trabajo de grado se aplicaron los conocimientos adquiridos y desarrollados durante los estudios de pregrado en Administración de Empresas, para que “ECOLPROFISH” encontrara sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, desarrollando de ésta forma todo su potencial. En el análisis de entorno se pudo evidenciar que el entorno económico es favorable y con perspectivas de estabilidad y crecimiento hacia el futuro, factor que puede aprovechar la empresa para empezar un crecimiento sostenido, además que el sector piscícola está recibiendo una atención importante por parte del gobierno a través de su ingreso como uno de los sectores de clase mundial en el programa de transformación productiva, para que se fortalezca y sea más competitivo lo cual abre oportunidades para que la empresa pueda recibir asesoría, financiamiento y beneficios que le ayuden a obtener una mejor posición en el mercado. A lo anterior se debe sumar los esfuerzos de la Federación Colombiana de Acuicultores (FEDEACUA) para convertir la piscicultura en una actividad altamente exportadora y competitiva que le permita alcanzar el liderazgo.

Para “ECOLPROFISH” representa una gran oportunidad que el sector en el cual desarrolla sus actividades esté en crecimiento a nivel mundial con una tasa equivalente al 14%, donde los peces ornamentales pueden llegar a alcanzar precios entre los US\$ 500 y US\$ 1800 dólares en el mercado internacional, además de que la acuariofilia es un hobby que está ganando adeptos diariamente pues los peces no requieren de la atención absoluta de sus dueños a diferencia de otras mascotas, además del valor agregado de que los peces ornamentales en sus peceras adornan cualquier espacio en el cual sean puestos.

En el análisis interno de la organización se evidencio la falta de un direccionamiento estratégico claro y organizado que le permita a la organización aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. La administración de la

empresa se hace de forma empírica planeando al corto plazo, sin que se tenga una visión definida a un mediano y largo plazo que le permita a la organización afrontar los retos del mercado de una forma eficiente, desaprovechándose el potencial de la organización y del entorno. Por lo tanto en el desarrollo de éste trabajo de grado se establecieron lineamientos claros que no existían como lo son la Misión, la visión, estrategias, entre otros que son indispensables para la formalidad y legalidad de una organización y que además demarcan unas rutas claras para alcanzar el éxito. Éste trabajo fue desarrollado con el objetivo de formular un Plan de Desarrollo Estratégico correspondiente al periodo 2014 - 2017 para ésta empresa, con el fin de facilitar el proceso de crecimiento de la misma en los años venideros, se recomendaron estrategias que se deben implementar basadas en los recursos como: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Y basados en la motivación se toma la estrategia de Integración hacia adelante.

La idea de negocio del señor Julián Darío Hernández es innovadora y prometedora, se establecieron las siguientes recomendaciones en aras de un mejor desempeño de la empresa:

- Búsqueda de apalancamiento financiero por medio de un socio capitalista estratégico o créditos en condiciones favorables.
- Aumentar la capacidad productiva de la empresa e insertar nuevos productos.
- Implementación de un manejo contable y financiero más estructurado.
- Si se es posible, realizar un estudio de mercadeo simple para determinar lo que los posibles clientes quieren y desean para así establecer objetivos y estrategias más acordes al mercado seleccionado.

- Implementación de programas de capacitación para los empleados.
- La empresa debe atacar otros territorios diferentes a la ciudad de Cali y expandirse a otras regiones de Colombia así como comenzar lo más pronto posible a establecer estrategias de exportación.
- Constituir un punto de venta al detal propio que le permita a la empresa obtener un margen de rentabilidad más alto en sus productos.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, I., Declerck, R.P. y Hayes, R.L. El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. México: Trillas, 1990.

Ansoff, I. La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Addison Wesley and Longman, 1998.

Betancourt, B. Análisis sectorial y competitividad. Colombia: Poemia, su casa editorial, 2005.

Hernández, R. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Book Company, 1991.

Mendez, C. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 2001.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Pearson Educación, 1997.

Perez, M. Guía práctica de planeación estratégica. Cali, Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.

Porter, M. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria, 2007.

Rodriguez, Valencia, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson, 2005.

Cifuentes, Juan. El océano y sus recursos XI. Acuicultura [en línea] Segunda edición (La Ciencia para Todos). [México D.F, México] 1997. Capítulo III. Disponible en Internet: <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/090/html/sec_7.html>.

Lango, Fabiola. Castañeda, María, et al. La acuariofilia de especies ornamentales marinas: un mercado de retos y oportunidades. Latin american journal of aquatic research [en línea] vol.40 no.1 [Valparaíso, Chile] marzo, 2012. Disponible en Internet: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718560X2012000100002&script=sci_arttext&lng=es>.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA-DANE, SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO Y PESQUERO COLOMBIANO-SISACR. Resultados Censo Acuícola en el Departamento del Valle del Cauca 2003 [en línea]. [Bogotá, Colombia] 2003. Disponible en Internet:<ftp://190.25.231.247/books/LD_3885_2003_EJ_5.PDF>

Oficina Comercial de ProChile en Bogotá. Estudio de mercado servicio biotecnología para el sector acuícola en Colombia. Agosto,2011. Disponible en Internet: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_16_11164828.pdf >.

Programa de transformación productiva. Sector Piscícola colombiano ingresa a los sectores de talla mundial [en línea]. [Bogota:Colombia] 14 de marzo del 2013. Disponible en Internet: http://www.ptp.com.co/contenido/contenido_imprimir.aspx?conID=268&catID=643 >