



Plan De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa AGROFRU Del Municipio De
Roldanillo Valle Del Cauca Para El Periodo 2022-2026.

Diana Marcela Mazuera Montes

Universidad Del Valle Sede Zarzal

Faculta De Ciencias De La Administración

Administración De Empresas

Zarzal Valle

2021

Plan De Direccionamiento Estratégico Para La Empresa AGROFRU Del Municipio De
Roldanillo Valle Del Cauca Para El Periodo 2022-2026.

Diana Marcela Mazuera Montes

Proyecto De Grado Presentado Como Requisito
Para Obtener El Título De Administradora De Empresas

Director

Jennifer Andrea Ruiz Aguirre

Universidad Del Valle Sede Zarzal

Faculta De Ciencias De La Administración

Administración De Empresas

Zarzal Valle

2021

Dedicatoria

Dedico este nuevo logro a DIOS quien me permitió escalar un paso más,

Por brindarme salud, fuerza, sabiduría, entendimiento y paciencia suficiente para continuar y fortalecerme cada día que pasa, por cada experiencia que llega a mi vida. También

mi dedicatoria a mi familia en especial para mis padres por su infinita comprensión y apoyo incondicional, para nunca desistir en todo este proceso de aprendizaje, por haber creído en mi

logro siempre, por haber creído que llegaría a ser una gran administradora de empresas.

Agradecimientos

Agradezco muy especialmente a mi directora de tesis directora, Jennifer Andrea Ruiz Aguirre la cual fue la orientadora paciente de este proyecto, por sus recomendaciones, correcciones y aporte de mejoras en este trabajo. Agradezco a la Universidad del valle sede zarzal, por permitir ser parte de ella por formarme como profesional para el resto de mi vida, porque me permitió culminar con éxito mi carrera como administradora de empresas. Igualmente, agradezco a todo el equipo de docentes, algunos compañeros de estudio que estuvieron directa o indirectamente, aportadores de, consejos, enseñanzas y conocimientos, con quienes compartimos este proceso de crecimiento, con mutua colaboración.

Por último, agradecer a la empresa AGROFRU por su amabilidad al permitirnos acceder a sus instalaciones y conocer más a profundidad sus procesos y su situación actual, por facilitar el apoyo participativo en el proceso de la investigación aplicada.

Contenido

	pág.
Introducción	11
Resumen.....	12
Abstract	13
1. Diseño Teórico.....	14
1.1. Título Del Trabajo	14
1.2. Descripción Del Área Problemática	14
1.3. Antecedentes Investigativos	16
1.4. Justificación	18
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivo Específicos.....	21
3. Fundamentación Teórica.....	22
3.1. Marco Referencia	22
3.1.1. Marco Teórico	22
3.1.2. Marco Conceptual	35
3.1.2.1 Análisis Interno.	36
3.1.2.2 Competitividad.	36

3.1.2.3.	<i>Calidad.</i>	37
3.1.2.4.	<i>Diseño para la ejecución de la estrategia.</i>	37
3.1.2.5.	<i>Direccionamiento estratégico.</i>	38
3.1.2.6.	<i>Estrategia.</i>	38
3.1.2.7.	<i>Plan.</i>	39
3.1.2.8.	<i>Planes estratégicos.</i>	39
3.1.2.9.	<i>Planeación estratégica.</i>	39
3.1.2.10.	<i>Productividad.</i>	39
3.1.2.11.	<i>Recursos.</i>	40
3.1.2.12.	<i>Ventaja competitiva.</i>	40
3.2.	Marco contextual	40
3.3.	Marco Legal	43
4.	Diseño Metodológico	45
4.1.	Tipo De Investigación	45
4.2.	Método	45
4.3.	Técnicas De Investigación E Instrumentos De Recolección	46
4.4.	Fuentes De Información	46
4.5.	Población y Muestra	47
4.6.	Tratamiento De La Información	47
5.	Análisis De Los Resultados O Análisis De Información	48

5.1.	Análisis Interno y Externo	48
5.2.	Formulación De Estrategias Generales	92
5.2.1.	Matriz Interna externa-IE	92
5.2.2.	Matriz DOFA.....	94
5.2.3.	Matriz de la posición estratégica y la acción-PEYEA.....	98
5.2.4.	Análisis De Portafolio	100
5.3.	Direccionamiento Estratégico	103
5.4.	Plan De Acción Del Direccionamiento Estratégico.....	108
5.5.	Análisis De Viabilidad Financiera.....	115
5.5.1.	<i>Estado de situación financiera AGROFRU.</i>	115
6.	Conclusiones	119
7.	Recomendaciones	122
8.	Bibliografía	123
Anexos		130

Lista De Ilustraciones

pág.

Ilustración 2.Cultivo de Maíz AGROFRU	42
Ilustración 3.Cultivo de Maíz en crecimiento empresa AGROFRU	42
<i>Ilustración 1.Localización de la empresa AGROFRU</i>	<i>43</i>
Ilustración 4.Cadena de valor AGROFRU	51
Ilustración 5. Resultado comparativo MPC	74
Ilustración 6.Comparativa de factores clave	74
Ilustración 7. Gráfico radial de competidores	75
Ilustración 8.Evaluación integral de las cinco fuerzas.....	89
Ilustración 9. Matriz IE general AGROFRU	93
Ilustración 10.Matriz PEYEA-AGROFRU.	99
Ilustración 11.Matriz Mckinsey AGROFRU.....	102
Ilustración 12.Organigrama propuesto para la empresa AGROFRU.	105

Lista de Tablas

pág.

Tabla 1. Modelo de negocio AGROFRU	48
Tabla 2. Portafolio de productos.	50
Tabla 3. Matriz de evaluación de los factores externos EFE- AGROFRU	53
Tabla 4. Entorno económico.	56
Tabla 5. Entorno demográfico.	57
Tabla 6. Entorno político-legal	58
Tabla 7. Entorno tecnológico.	60
Tabla 8. Entorno cultural.	62
Tabla 9. Entorno social.	63
Tabla 10. Entorno ambiental.	64
Tabla 11. Entorno competitivo.	66
Tabla 12. Evaluación de las variables del macro- entorno.	68
Tabla 13. Factores clave de éxito del sector.	71
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo para la empresa AGROFRU	73
Tabla 15. Rivalidad entre competidores.	76
Tabla 16. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	77
Tabla 17. Poder de negociación de los consumidores.	79

Tabla 18. Poder de negociación de los proveedores.	80
Tabla 19. Amenaza de entrada de nuevos competidores.	82
Tabla 20. Variables rivalidad.	85
Tabla 21. Variables de los productos sustitutos.....	85
Tabla 22. Variables Clientes.....	86
Tabla 23. Variables poder negociador de los proveedores.	86
Tabla 24. Variables entrada de nuevos competidores.....	87
Tabla 25. Evaluación integral 5 fuerzas de la industria.	88
Tabla 26. Matriz EFE- AGROFRU.	91
Tabla 27. Matriz DOFA-AGROFRU	94
Tabla 28. Variables de la matriz PEYEA.	98
Tabla 29. Participación de los productos en la cartera de la empresa.....	100
Tabla 30. Evaluación de factores clave (competitividad) por producto.	100
Tabla 31. Evaluación de factores clave (atractividad) por producto.	101
Tabla 32. Objetivos estrategias y acciones del plan de acción.	105
Tabla 33. Plan de acción	109
Tabla 34. Estado de situación financiera AGROFRUT.....	115
Tabla 35. Estado de situación financiera Presupuestado proyectado.	116
Tabla 36. Relación costo/beneficio del direccionamiento estratégico.....	118

Introducción

Toda empresa que en la actualidad pretenda ser competitiva y mantenerse a flote en su sector industrial específico, debe implementar un diagnóstico que le permita conocer cuáles son sus capacidades y fortalezas actuales, así como sus falencias o debilidades, y por lo tanto debe de implementar el desarrollo de planes operativos y estratégicos para cada cierto tiempo, puedan ser medibles y cuantificables en todos los niveles de gestión, permitiendo de este modo de cierta manera anteponerse o prepararse internamente a los cambios del entorno general así como el específico, por todo lo anterior, las organizaciones deben desarrollar un direccionamiento estratégico.

En el presente documento se propone un direccionamiento estratégico para la empresa productora de maíz AGROFRU que permita evidenciar las amenazas y oportunidades de su ambiente externo así como sus fortalezas y debilidades a través de la aplicación de diferentes matrices como la POAM perfil de oportunidades y amenazas, análisis de las cinco fuerzas de la industria, matriz EFI, EFE, y la matriz para posteriormente realizar la formulación de estrategias a través de la matriz DOFA, la matriz interna y externa IE y la matriz de la posición de la acción PEYEA, por otra parte formular estrategias a nivel de portafolio con la matriz Mckinsey .

Y, por último, con base en las estrategias formuladas diseñar todo el direccionamiento estratégico para la empresa integrado por misión, visión, valores, estrategias, organigrama, objetivos y plan de acción.

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo implementar un direccionamiento estratégico en la empresa productora de maíz AGROFRU del municipio de Roldanillo Valle del Cauca que permita en primera medida hacer un diagnóstico interno de la empresa y externo del macroambiente integrado por variables políticas, económicas, sociales, culturales. etc. que afectan de manera directa a la organización evaluada pudiendo sustraer oportunidades o amenazas para el modelo de negocio, y el microambiente aporta un análisis de las fuerzas de clientes, competidores y rivales, elementos que configuran la ventaja competitiva de la empresa, formulando estrategias que permitan apalancar una ventaja competitiva duradera por medio de matrices estratégicas para análisis de entornos, portafolio y la organización en general que permitan contar con insumos para la formulación estratégica de la empresa.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, ventaja competitiva, análisis interno, análisis externo, formulación de estrategias, benchmarking.

Abstract

The objective of this work is to implement a strategic direction in the corn producer company AGROFRU of the municipality of Roldanillo Valle del Cauca that allows firstly to make an internal diagnosis of the company and external of the z integrated by political, economic, social, cultural variables .etc. that directly affect the evaluated organization, being able to subtract opportunities or threats to the business model, and the microenvironment provides an analysis of the forces of customers, competitors and rivals, elements that make up the competitive advantage of the company.

Allowing to formulate strategies that allow to leverage a lasting competitive advantage through strategic matrices for analysis of environments, portfolio and the organization in general that allow having inputs for the strategic formulation of the company

Keywords: Strategic direction, competitive advantage, internal analysis, external analysis, strategy formulation, benchmarking.

1. Diseño Teórico

1.1. Título Del Trabajo

Plan de direccionamiento estratégico para la empresa AGROFRU del municipio de Roldanillo Valle del Cauca para el periodo 2022-2026.

1.2. Descripción Del Área Problemática

Todas las organizaciones de cualquier tipo de actividad económica, pertenecientes a cualquier tipo de industria a lo largo de su vida organizacional ya sea al principio de su constitución o el en transcurso de su operación han diseñado diferentes tipos de planes que orienten y guíen sus actividades, en algunos casos de manera estructura consiente y profesional, en otros, a través de asesorías externas y staff, por último, algunas de manera empírica por parte de sus propietarios, en el peor de los casos este proceso de planeación y direccionamiento estratégico se deja de lado y no se tiene en cuenta por los dueños directivos o gerentes de la organización y solo se preocupan por la rentabilidad operacional; y aunque nadie niega que este enfoque sea inadecuado, es más fructífero y le aporta más a la ventaja competitiva y al crecimiento de las organizaciones, el conocer de manera adecuada su razón de ser y objetivos, procesos y los elementos y acciones que se deben llevar a cabo para cumplir de manera adecuada con su razón de ser y al mismo tiempo en el largo plazo alcanzar las metas fijadas.

El presente trabajo pretende mediante el desarrollo del proceso de planeación estratégica incrementar la eficiencia de la toma de decisiones de la organización AGROFRU permitiendo que la empresa determine cuáles son sus fortalezas actuales y sus debilidades y le permite contar con acciones y estrategias acordes con su situación actual tanto interna como externa,

permitiendo capitalizar las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, para lograr un crecimiento en el mercado, en este orden de ideas, los resultados de esta investigación servirán como elementos que guíen los pasos futuros de la organización según su capacidad operativa, recursos, necesidades y permita minimizar sus falencias en este aspecto, que según el gerente de la organización (Ramirez, 2021) no ha definido claramente sus objetivos, además tiene un total desconocimiento de sus fortalezas y debilidades, pues no ha realizado un análisis sobre su funcionamiento interno, esta situación ha generado una serie de consecuencias para la empresa las cuales se mencionan a continuación:

- Falta de coherencia de sus acciones actuales y su proyección futura.
- La empresa no tiene claros los indicadores de desempeño, lo que trae como consecuencia falta de control sobre los procesos operativos.
- Otra consecuencia de la ausencia de direccionamiento estratégico, es que AGROFRU no va a tener la capacidad de diferenciarse frente a la competencia, lo que la llevará inevitables guerras de precios y bajos niveles de rentabilidad que ponen en riesgo su permanencia en el mercado.
- No tiene un análisis de sus debilidades y potencialidades, así como sus oportunidades y amenazas, lo que la convierte en una empresa ineficaz para responder a las demandas de sus grupos de interés. En términos generales, AGROFRU carece de un plan estratégico que integre sus principales metas y establezca una secuencia coherente para realizar las diversas acciones.
- No cuenta con misión, visión, valores ni objetivos a largo plazo; tampoco tiene con un logotipo.

La implementación de este plan de direccionamiento estratégico permite un crecimiento para la empresa, gracias a que define objetivos a largo plazo y las acciones tácticas y operativas pertinentes para su consecución y alcance generando eficiencia operativa con mejores manejos de recursos sobrantes, que permiten contratar más personal en nuevas áreas de actividad; poderle brindar forma a todo este componente de la administración, controlando los riesgos y definiendo políticas, que nos ayuden a la orientación y cumplimiento de los planes, programas, procesos y sistema de control para que organización pueda monitorear y evaluar la desviación en los planes propuestos.

Por todo lo anteriormente mencionado surge el cuestionamiento de ¿Para qué diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa AGROFRU del municipio de Roldanillo Valle del Cauca para el periodo 2022-2026?

1.3. Antecedentes Investigativos

En este apartado se hace una recopilación de la literatura académica que tenga como enfoque el direccionamiento estratégico, analizando, los factores que son necesarios para la consecución del objetivo general de la presente investigación diseñar un plan de direccionamiento estratégico; evidenciando cual fue la metodología utilizada por los autores así como las herramientas técnicas para darle respuesta a los objetivos de sus investigaciones, que sirvan como referente investigativo y metodológico para el desarrollo de la presente investigación.

En la investigación realizada por (Aguirre Florez & Escobar Ayala, 2018) se evidencia que los autores afirmaron que la empresa analizada no cuenta con una misión, visión, valores y estructura organizacional consistente con el movimiento, las expectativas o intereses que el propietario quiere mostrar y por ello hace que no se conozca lo que debería estar haciendo y lo que se quiere lograr como organización, tampoco se tiene claro las acciones y metas a tomar para

su sostenibilidad en el mercado en el que compite. Así mismo, el desconocimiento de las fortalezas y debilidades no posibilita el orientar los esfuerzos estratégicos para mejorar internamente. Igualmente, al no conocer el impacto que tienen las variables externas en la empresa, no se sabe cómo mitigar las posibles amenazas resultantes y aprovechar las oportunidades. En cuanto a la metodología utilizada fue investigación de tipo descriptiva: en esta se va detallar la situación específica de la empresa, permitiendo describir los problemas en cuanto a la disposición de las áreas, cargos, procesos, procedimientos, actividades. En el desarrollo del trabajo llevaron a cabo un diagnóstico interno externo, un estudio competitivo, proponer la misión, visión, principios, valores y estrategias, diseño del plan de acción para cumplimiento de las estrategias planteadas, la relación costo beneficio de la propuesta de direccionamiento estratégico.

Por otra parte en la investigación realizada por (Ríos Vinasco & Vallejo Zapata , 2020) los autores plantean que la organización analizada es relativamente nueva y esta es la principal razón por la cual no cuenta con un direccionamiento estratégico y sus directivos no tienen una mentalidad estratégica y por consiguiente no se tienen en cuenta la incidencia de las variables externas que pueden afectar el funcionamiento de la organización sobre todo en el largo plazo, como: Las diferentes variables macroeconómicas, así como las diferentes dinámicas del sector industrial, el tipo de estudio utilizado fue descriptivo y el método deductivo, desarrollaron un análisis externo de la empresa, determinando oportunidades y amenazas tanto del entorno específico, como del general, un análisis del perfil competitivo de sus rivales a través de un benchmarking, desarrollaron la formulación estratégica con misión, visión, valores corporativos y un balanced scorecard y plan de acción para determinar la viabilidad financiera del direccionamiento.

Por otro lado, la falta de conocimiento en administración estratégica” la analizaron también (Gamboa & Malagón, , 2018) Evidenciado que la organización no planteaba los objetivos de manera adecuada , porque se utilizan métodos empíricos para la administración, careciendo de un direccionamiento estratégico y por tanto dificultando así la formulación de metas, construcción de objetivos y un plan de acción y dirección así como una serie de diagnósticos que permita conocer y analizar la situación interna y externa de la empresa para identificar los factores que influyen de manera positiva o negativa, en sus operaciones cotidianas y a largo plazo.

1.4. Justificación

Para Porter:

La razón general para plantear el desarrollo de este trabajo es la evidencia de que las empresas que no tengan direccionamiento estratégico sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables a tener dificultades o desaparecer en el corto o mediano plazo, debido a la competencia cada vez más fuerte, proveniente de muchos lugares del mundo. Así las cosas, el direccionamiento estratégico es la base que aglutina y da coherencia a todas las actividades que se realizan en la organización (1995, pág. 234).

Como se describe en el problema, la falta de direccionamiento estratégico en la empresa AGROFRU hace que la organización no tenga claridad sobre el que hacer en el día a día y hacia donde proyectarse en el futuro. Ya que no cuenta con procesos claros y las metas que cada uno de estos procesos persigue y que a su vez permita tener un control de cada uno de estos procesos para su posterior evaluación y mejoramiento constante. Por lo anterior, el direccionamiento estratégico es la herramienta más idónea para llevar a cabo la instauración de objetivos operativos, y corporativos que permiten dar un rumbo en el largo plazo a la organización y en el

presente determinar los recursos financieros, operativos, y de conocimiento necesarios para el crecimiento organizacional en el futuro cercano.

Por lo tanto, al definir a través de la construcción del direccionamiento estratégico el alcance del objetivo corporativo que la empresa se propone lograr, se presentan una serie de actividades que logren que la empresa pueda agrupar de forma coherente sus procesos para cumplir con su objeto, crecer y adquirir mayor competitividad frente a los rivales, logrando consolidarse en el sector que opera.

El direccionamiento estratégico es vital para mejorar la competitividad de la empresa ante los continuos cambios que se dan en su entorno, siendo resultado de dichos cambios la apertura de los mercados y la globalización, que a su vez genera un avance tecnológico, además, la competitividad que incentiva la innovación haciéndose cada vez más eficientes.

El diagnóstico de la planeación estratégica permitió identificar los componentes que requerían ser construidos para la organización y ser mejorados para el desarrollo de la Misión, Visión y Valores que son pertinentes para la empresa.

También contribuyó a darle una autoevaluación a toda organización, brindándole gran forma a través de las matrices realizadas especialmente en lo interno; Así mismo dándole buen uso a todo este diagnóstico y valoración de la información, ya que esta fue la que permitió acceder de una manera más fácil y clara al núcleo estratégico y procesos transversales, para la aplicación del direccionamiento estratégico.

Durante la elaboración del proyecto se aportaron una serie de conocimientos adquiridos durante la carrera logrando aplicarlos, y de esta manera ayudar en la mejora de las falencias de la organización, evidenciadas en el diagnóstico; y participando en la proposición de acciones de

mejora para el crecimiento y consolidación de la compañía en su sector, y por otra parte contribuyendo logro de obtener el título académico de administrador de empresas.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa AGROFRU del municipio de Roldanillo Valle del Cauca para el periodo 2022-2026.

2.2. Objetivo Específicos

- Realizar el diagnóstico externo e interno de la organización AGROFRU
- Implementar matrices para formulación de estrategias a nivel corporativo y de portafolio.
- Formular la misión, visión, valores y objetivos además de la estructura organizativa a partir de las estrategias establecidas.
- Plantear un plan de acción que permita ejecutar acciones para dar cumplimiento a las estrategias.
- Determinar la viabilidad financiera de la empresa para la implementación de las acciones estratégicas propuestas.

3. Fundamentación Teórica

3.1. Marco Referencia

3.1.1. Marco Teórico

En el presente apartado se definirán las teorías y fases que componen el proceso y metodología para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica dentro de una organización, así como las diferentes herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de planeación y direccionamiento estratégico; en primer lugar, es importante definir el concepto de planeación estratégica, seguidamente se abordaran las características de la planeación estratégica y las herramientas necesarias para desarrollar el proceso.

Para algunos autores “La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: Es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados” (Koontz & Weirich, 1996, pág. 12).

También Fred R. David aporta un concepto de la planeación estratégica así “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.” (David, 2013, pág. 5).

Las principales características que se le atribuyen al direccionamiento estratégico

Tenemos: de acuerdo con (www.mitecnologico.com, 2018).

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos precisos y su parámetro principal es la efectividad. (2018, pág. 1).

3.1.1.1. Fases Del Direccionamiento Estratégico

La planeación estratégica según diversos autores está integrada por varios subprocesos o fases que van desde la parte de diagnóstico hasta la implementación y evaluación de los planes.

De acuerdo con Roy Rodríguez está compuesto por: elaboración de misión y visión, análisis estratégico, definición de estrategias, definición de objetivos, planeación táctica, planeación operativa, indicadores de resultados.

A continuación, se definen cada una de las fases según el autor:

A. Visión y Misión.

“Consiste en definir la dirección y la esencia de la organización, para establecer una orientación que guíe el resto de las actividades”. (Rodríguez., 2012, pág. 13).

B. Análisis Estratégico.

“Conjunto de herramientas de análisis de variables, en donde se clasifican y toman en cuenta los diferentes factores que pueden intervenir a favor o en contra del alcance de la Misión y Visión, en un medio ambiente específico”. (Rodríguez., 2012, pág. 13).

C. Definición de Estrategias.

“Plan o Prioridades establecidas para facilitar que los objetivos se cumplan, debido a que define el camino a seguir, a pesar de la influencia que ejerza el medio ambiente sobre la organización”. (Rodríguez., 2012, pág. 13).

D. Objetivos.

“Son los resultados que la organización pretende lograr en un plazo que va de 1 a 5 años. Están más orientados a definir los resultados estratégicos, tácticos y operativos” (Rodríguez., 2012, pág. 45).

Metas.

“Definición de resultados específicos, derivados de una acción o conjunto limitado de acciones y que pueden ser medidos con indicadores de resultados”. (Rodríguez., 2012, pág. 14).

E. Indicadores de resultados.

“Son las unidades de medida, a través de las que se establecen los criterios para conocer si se han alcanzado los resultados esperados” (Rodríguez., 2012, pág. 14).

Para Fred David existen para la planificación estratégica fases similares a las anteriores expuestas por Roy Rodríguez dentro de las cuales se definen:

- Desarrollo de la misión y visión.
- Ejecutar auditoria externa.
- Ejecutar auditoria interna.
- Establecer los objetivos a largo plazo
- Generar, evaluar y seleccionar las estrategias
- Implementar estrategias.

- Medir y evaluar el desempeño.

Este modelo de planeación incluye a todo el personal de la organización como una medida primordial para asumir los lineamientos subyacentes posteriores al direccionamiento estratégico, permitiendo una ejecución adecuada de los planes estratégicos formulados y planeados.

Otro modelo de planeación estratégica que en contraste es mucho más simple que los dos anteriores propuesto por (Weinberger, 2009), está diseñado pensando en el empresario de una micro o pequeña empresa, indagando de manera clara, sencilla y practica el alcance y la importancia de llevar a cabo la gerencia y planificación estratégica. Se compone esencialmente de dos etapas: la formulación del plan y la implementación o puesta en marcha.

Este modelo en la primera etapa se compone la formulación, está definida así: análisis externo: analizando las oportunidades y amenazas; análisis interno: evaluando las fortalezas y debilidades; identificación de la ventaja competitiva; definir la visión y la misión de la organización; establecer los objetivos estratégicos por cada área funcional; escoger la estrategia corporativa competitiva genérica en las líneas de costos o diferenciación. La segunda etapa, es la implementación o puesta en marcha de los planes operativos así: objetivos operativos; estrategias operativas; organización y dirección; evaluación y control.

3.1.1.2.Matrices De Adecuación Para Llevar Acabo La Planeación Estratégica

Para llevar a cabo cada una de las fases de la planeación y direccionamiento estratégico anteriormente expuestas se requieren una serie de herramientas o matrices de adecuación dentro de las cuales se pueden destacar para la auditoria externa según el modelo de Fred David o para

el análisis estratégico según Roy Rodríguez. Una de esas es la matriz EFE (Evaluación de los factores externos) así como la matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas).

Es importante entonces en este punto determinar los escenarios externos pertinentes para la posterior elaboración de la matriz de oportunidades y amenazas dentro de estos entornos o escenarios se pueden destacar el económico, el social, el político-legal, el tecnológico, el demográfico, el competitivo, el logístico entre otros.

Rodríguez., (2012) define cuatro principales.

A) Factores económicos.

Entre los factores económicos podemos mencionar: el nivel de desarrollo de la zona en la que se encuentra ubicada la empresa, la disponibilidad de materias primas y de mano de obra adecuada, el tipo de mercado, el nivel de impuestos y la legislación en diversas áreas. (pág. 33).

B) Factores políticos.

También para Rodríguez., (2012):

El poder legislativo de un país fija el marco jurídico en el que las empresas deben desarrollar su actividad. Además, en las economías avanzadas, el estado efectúa directamente gran parte de la producción de bienes y servicios.

Por este motivo hay que considerar diversos factores políticos, como las tendencias ideológicas del gobierno, la estabilidad política del país, las políticas adoptadas por otros países y el nivel de educación y de formación profesional del país. (pág. 34).

C) Factores tecnológicos.

Para Rodríguez., (2012):

Este factor se aprecia en unos sectores más que en otros, como el de la electrónica. Sin embargo, sus efectos abarcan todo el tejido productivo. La informática, por ejemplo, ha pasado en poco tiempo de tener una presencia casi marginal a ser un componente imprescindible de las empresas. No obstante, su impacto es diferente según la actividad que desarrolle la empresa y los procedimientos de fabricación que utilice. (pág. 36).

D) Factores sociales

Por último, Rodríguez., (2012) La empresa no es sólo una unidad económica. También es una organización social y, por tanto, su actividad está condicionada por factores sociales como las creencias religiosas, los sistemas de organizarla producción, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo o la discriminación por razones de sexo o raza. (pág. 35).

3.1.2.1. Matriz De Las Cinco Fuerzas.

Analizan el entorno específico de la organización y las variables que tienen una influencia directa en los objetivos y rentabilidad de la empresa.

Está conformada por:

3.1.3.2. Amenaza De Ingreso De Nuevos Competidores.

El Sector industrial o un segmento específico son o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

3.1.3.3.Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos.

Un Sector Industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. Los sustitutos se convierten en amenaza especialmente cuando no sólo ofrecen una alternativa. (Rodríguez., 2012, pág. 38).

3.1.3.4.Poder De Negociación De Los Proveedores.

Los proveedores de un Sector Industrial (S.I.) tendrán una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (Rodríguez., 2012, pág. 38).

3.1.3.5.Poder De Negociación De Los Compradores.

Para Rodríguez., (2012):

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo (pág. 38).

3.1.3.6.Rivalidad Entre Los Competidores.

De acuerdo con Rodríguez., (2012):

Para una organización será más complejo competir en un S.I. o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas.

Campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales (pág. 39).

3.1.3.7. Matriz Efe.

Esta herramienta “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013, pág. 80).

Se desarrolla teniendo en cuenta los factores externos de la matriz POAM y catalogándolos según la empresa como oportunidades y amenazas. Así como también el análisis del entorno específico a través de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Posterior a ello se le da una calificación dependiendo del impacto para las oportunidades: oportunidad mayor = 4 oportunidad menor = 3 y para las amenazas amenaza mayor = 2 amenaza menor = 1, también se construye una columna de ponderación de 0 a 1 dependiendo del impacto de la variable, posterior a ello se multiplica para cada variable y se obtiene la columna total sumando todas las ponderaciones.

3.1.3.8. Matriz EFI.

“Esta herramienta sirve para la formulación de estrategias, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa” (Rodríguez., 2012, pág. 45). Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. “Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”. (David, 2013, pág. 122).

La matriz EFE se desarrolla de manera similar a la matriz EFE expuesta anteriormente. Se requieren juicios intuitivos para su elaboración, así que no se debe interpretar como un método.

3.1.3.9. Matriz DOFA.

Es una matriz que se aplica en las fases de establecimiento de los objetivos a largo plazo y en la fase de generar, evaluar y seleccionar las estrategias según el modelo de David, (2013) ; por otra parte de acuerdo con el modelo de Rodríguez. (2012), esta herramienta se instaura en la definición de Estrategias.

Esta matriz se desarrolla a partir de la formulacion de estrategias de acuerdo al cruce de variables tanto internas (fortalezas y debilidades) como externas (amenazas y oportunidades) que resultan de la matriz de análisis de los entornos tanto micro como macro es decir que se hace referencia a la matriz POAM y matriz de las cinco fuerzas de Michel Porter.

De acuerdo con Rodríguez (2012):

Para su elaboración, luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias

Conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. (pág. 49).

Con base en el cruce de las variables pueden resultar diversos tipos de estrategias dentro de las cuales se encuentran las siguientes estrategias resultantes:

3.1.3.9.1. La Estrategia DA (Mini-Mini).

“El objetivo de la ESTRATEGIA DA (Debilidades –vs.- Amenazas), es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar” (Rodríguez., 2012, pág. 50).

3.1.3.9.2. La Estrategia DO (Mini-Maxi).

“La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades”. (Rodríguez., 2012, pág. 50).

3.1.3.9.3. La Estrategia FA (Maxi-Mini).

“Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas”. (Rodríguez., 2012, pág. 50).

3.1.3.9.4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi).

Para Rodríguez.:

A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. (2012, pág. 51).

3.1.3.9.5. Matriz del perfil competitivo MPC.

De acuerdo con Rodríguez (2012):

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas (pág. 54).

Así mismo, al igual que las matrices anteriormente mencionadas EFI y EFE se asigna una calificación dependiendo de cómo responde la empresa y las competidoras al factor clave de éxito analizado, se obtiene un total al multiplicar la calificación por la ponderación si es mayor a >2.5 la posición interna de la organización es fuerte; si por el contrario se obtiene la calificación menor a < 2.5 la posición interna de la organización es débil.

3.1.3.10. *Matriz del perfil y de la evaluación la acción PEYEA.*

Se conoce en español como matriz del perfil y de la evaluación de la acción PEYEA o en inglés matriz SPACE (Strategic Position and Action Evaluación). Esta matriz se utiliza para determinar en primera medida la posición actual de la empresa y a posteriori determinar que estrategias son las más adecuadas a implementar.

Sobre estos cuadrantes, se expresa que “Se dividen en cuatro cuadrantes donde cada uno sugiere un diferente tipo o naturaleza de la estrategia:

- Agresivo
- Conservador
- Defensivo
- Competitivo” (Hernández, 2012, pág. 205).

Para poder desarrollar esta matriz se deben tener en cuenta los análisis del macro y micro entorno a través de la EFE y las cinco fuerzas, así como también, las variables más importantes o de mayor impacto en amenazas y oportunidades de la matriz POAM.

Por tanto, la matriz es un planocarteciano conformado por variables internas y externas denotadas como FF (fuerza financiera, variable interna) así como VC (ventaja competitiva, variable interna), en cuanto a las externas se tiene EE o EA e (Estabilidad del entorno o ambiente) FI (fuerza o fortaleza de la industria).

Es importante resaltar que la VC y FI se sitúan en el eje X y las variables de FF y EE se sitúan en el eje Y. Para la calificación de cada variable se tiene un rango de 1 a 6 para las variables de FF y FI. Y para la VC y FF y EE la calificación de cada variable se tiene un rango de -1 a -6.

Se deben escoger subvariables para cada una de las variables y asignar una calificación de acuerdo al impacto siendo 1 (peor) 6 (mejor) -1 (mejor) y -6 (peor).

Se deben encontrar los valores promedio de cada una de las variables FF, VC, EE, FI

Por último, se suman los valores promedio de X que corresponde a VC y FI y de Y que corresponde a FF y EE o EA.

3.1.3.11. Matriz Mckinsey-GE.

Esta matriz se enfoca más en las UEN (unidades estratégicas de negocio) y permite a través de dos parámetros posición competitiva y atraktividad teniendo una serie de variables que pueden ser en la atraktividad las mismas de la MPC y en la posición competitiva las mismas de la FI y las cinco fuerzas.

Se procede evaluando cada UEN con base en cada una de las variables y asignando una calificación de 1 (peor) y 5 (mejor) se hace un promedio por variable de competitiva y

atractividad y genera un total que determina el cuadrante donde se sitúa la UEN que configura una matriz 3 x 3 que ese dividen a su vez en invertir, equilibrar o mantener y retirarse.

3.1.3.12. *La Cadena de Valor.*

Para realizar el planteamiento estratégico del presente trabajo es necesario referirse a la cadena de Valor, planteada por Michael Porter desde 1986. Para probar las ventajas de la competitividad marcadas ya desde esa época. Antonio Francés (2006) Señala en su libro estrategia y planes para la empresa que:

La Cadena de Valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.” (pág. 145).

La cadena de valor se deduce por un esquema coherente en el que la empresa debe diagnosticar su posición real frente a otros competidores, como en el caso de la empresa AGROFRU frente a las empresas que venden este mismo producto.

A continuación, se describen los elementos básicos de la cadena de valor que deben ser aplicados dentro de una empresa.

Las Actividades Primarias.

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del servicio, su producción, logística, comercialización y servicios que generan valor agregado.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias.

Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y

servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen.

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor

En síntesis, el anterior marco teórico expuesto servirá de referente teórico y práctico para la investigación, que por tanto aporta una metodología a través de las diferentes fases del direccionamiento estratégico expuestas por los diversos autores, ayudando a determinar las herramientas necesarias, y la relación de cada una de las fases y los resultados de cada una que sirven como insumo para las fases posteriores, así como si su aplicación en la empresa objeto de estudio se está llevando de manera adecuada de acuerdo a las bases teóricas.

3.1.2. Marco Conceptual

3.1.2.1. Concepto de planeación estratégica.

El autor George Steiner 1983 nos dice que la planeación estratégica fue introducida a mediados de 1950 y él la denominaba planeación estratégica formal, esta fue introducida en algunas de las empresas de aquel tiempo, denominándose sistema de planeación a largo plazo, anterior a esto solo se tenía en cuenta la planeación operativa o de corto plazo, así como la de mediano plazo.

Sobre la planeación Steiner (1983) la precisa como:

La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos; define las estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos; es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. (pág. 21).

La principal función que se espera cumpla este marco conceptual es la de definir los diferentes términos que son de cierta manera especializados en el campo de la administración, para que sirva de guía para todas aquellas personas ajenas a la disciplina ya que estos términos hacen parte de un lenguaje técnico y serán utilizados a lo largo de la investigación.

3.1.2.1 Análisis Interno.

A partir del análisis interno se pretende identificar los elementos que constituyen fortalezas y debilidades de la asociación en el entorno. Su desarrollo conlleva a tener un entendimiento del modelo actual de su oferta, las perspectivas y expectativas de sus principales actores y complementariamente se analizan el modelo operativo de la asociación y su desempeño reciente. Se puede desarrollar mediante una matriz DOFA, el cual entregará información valiosa para tener en cuenta los aspectos internos más importantes a desarrollar y a mejorar también.

3.1.2.2.Competitividad.

Según Porter M. E., (1980):

En un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben compararse para optimizar sus prácticas, pues una empresa logra su objetivo principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes. (pág. 135).

3.1.2.3. Calidad.

La palabra calidad tiene múltiples significados. Para Juran, (1990) De manera genérica:

Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una medida subjetiva del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando. A su vez, puede medirse en términos objetivos, estableciendo comparaciones entre diferentes procesos, productos y servicios. (pág. 35).

3.1.2.4. Diseño para la ejecución de la estrategia.

Definida la visión, misión, planteados los objetivos estratégicos en los cuales concentrará sus esfuerzos la asociación, el siguiente paso es el diseño detallado de las acciones que permitirán materializar la estrategia planteada, que van desde la elaboración del mapa estratégico y la definición de las métricas que servirán para verificar el avance alcanzado del plan hasta el despliegue de la estrategia.

Primero, se deben diseñar, evaluar y seleccionar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se presenta el proceso para diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias:

- Evaluar la información del análisis interno y externo, los enunciados de la misión, visión y valores, los objetivos y estrategias anteriormente utilizadas en la organización Diseñar una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

- Evaluar las estrategias propuestas, determinando las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Las estrategias permiten guiar las acciones de la empresa dirigiéndolas al logro de los objetivos, fácil
- itan la toma de decisiones. Su importancia recae en que, el carecer de estas puede originar que no se logren los objetivos.

3.1.2.5.Direccionamiento estratégico.

Se plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno. Para (Diez De Castro et al), “la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente” (2001, pág. 525). Que contiene a la planificación estratégica, la planificación de la capacidad y la dirección del cambio. “esta sería la forma de anticiparse racionalmente al futuro desde la alta dirección de una organización”. (Goodstein & et, 2005, pág. 379).

3.1.2.6.Estrategia.

Porter (1980), también citado en (Tarazona, 2007, pág. 67), define la estrategia como “la manera de relacionar a una empresa con su entorno y las acciones que esta pueda operar para defender su posición frente a las cinco fuerzas del sector industria producen en su medio ambiente” (pág. 24).

3.1.2.7.Plan.

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo.

3.1.2.8.Planes estratégicos.

Lumpkin y Dess entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. (Dess, 2003, pág. 34)

3.1.2.9.Planeación estratégica.

Para Porter, (1980):

Señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente: Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. En este último concepto se aprecia como Porter incluye dentro de este término, el estudio de la competencia desde la economía industrial. (pág. 112).

3.1.2.10. Productividad.

Productividad puede definirse como la relación entre cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos

(Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos; por ejemplo, con la inversión en informática, hace que el trabajo de cada trabajador sea mucho más eficiente y cada trabajador pueda producir mucho más que antes.

3.1.2.11. Recursos.

Se definen como recursos aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad; En una empresa, se denominan recursos a las personas, maquinarias, tecnología y dinero, factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios los cuales pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para los objetivos de la entidad.

3.1.2.12. Ventaja competitiva.

Elementos organizacionales de una empresa que le permiten desempeñar mejor una actividad específica en la creación de valor de un producto o servicio que le permite ser percibida como la mejor en lo que hace con referencia a sus competidores ya sea por tecnología o saber hacer.

3.2. Marco contextual

En este punto es importante contextualizar la investigación, realizando una descripción de la situación a nivel de la región en la cual se encuentra instalada la empresa objeto de estudio.

Localización geográfica

Este es un territorio plano, parte del Valle, del río Cauca, entre los 900 y 1000 m.s.n.m. Al occidente es ladera montañosa (68% del área del municipio), sobre la vertiente oriental de la cordillera occidental de los andes, elevándose paulatinamente hasta 2100 m.s.n.v. Está bañado por los ríos Cauca, Roldanillo, el rey y Cáceres.

La agricultura produce el 65 % de los ingresos de Roldanillo. Los principales cultivos son caña de azúcar, papaya, maíz, café, maracuyá y hortalizas; En menor grado de importancia la ganadería.

En Colombia muchas empresas realizan un trabajo dedicado en el desarrollo de la agricultura, en cambio en las Pymes falta mucho por hacer, ya que los empresarios no reconocen la agricultura como una inversión, sino como un gasto.

Lo anterior, se puede evidenciar la importancia de impulsar a los empresarios a involucrase con los esquemas de agrícolas, comprometerse con un mayor trabajo e inversión en la siembra de cultivos, la sensibilización y capacitación de los empleados para que estos sean más conscientes de la gran importancia que esto incurrirá para el futuro.

Contextualización de la empresa

La organización AGROFRU fue creada en el año 2008 por María Teresa Giraldo Rendón y German Alberto Ramírez García, esta idea surgió de un emprendimiento que llevaban sus padres desde hace años, donde el padre de Herman empezó comercializando frutas, puesto que, el fundador le brindo su conocimiento a su hijo, atreves de la experiencia como trabajador y vendedor de frutas, adquirió un gran posicionamiento municipal, en los inicios del año 2008, Agrofrut surge como una empresa comercializadora de Maíz, contando solo con sus fundadores

y una computadora, durante dos años lograron posicionarse en el mercado como primera productora de maíz en el sector de Roldanillo, la cual era solo conformada por una hectárea de cultivo.

AGROFRU da origen a su crecimiento en el sector agrícola bríndale a sus clientes un maíz, gracias a sus buenas relaciones e historial crediticio y destacándose por mantener la reglamentación requerida, esto le permitió mantenerse en el mercado.



Ilustración 2. Cultivo de Maíz en crecimiento empresa AGROFRU
Fuente. German Ramírez



Ilustración 1. Cultivo de Maíz AGROFRU
Fuente. German Ramírez



Ilustración 3. Localización de la empresa AGROFRU

Fuente: (Google Maps , 2021)

3.3. Marco Legal

Certificado de BPA (Buenas prácticas agrícolas) NTC 5400

RESOLUCIÓN 14712 de octubre de 1984

Artículo 1.

El control sanitario de los vegetales, como frutas y hortalizas elaboradas, destinadas al consumo humano, deberá efectuarse por el Ministerio de Salud y los Servicios Seccionales de Salud, de acuerdo con las normas vigentes y con el objeto de evitar enfermedades.

Artículo 2.

Para los efectos de la presente resolución en la fabricas de alimentos donde se elaboran frutas, hortalizas y otros vegetales deberán cumplirse los requisitos establecidos en el Decreto No. 2333 de 1982 y disposiciones complementarias.

Alimento Natural.

Todo alimento de origen animal o vegetal que para consumo inmediato solo requiera la remoción de la parte no comestible y los tratamientos indicados para su perfecta higienización y conservación.

Artículo 4.

Las disposiciones de la presente resolución estarán relacionadas con las frutas, vegetales y hortalizas, tanto en su estado natural como en su estado de productos elaborados, debiendo en cada caso estar en buen estado de higiene y conservación, libres de defectos y materias extrañas.

Resolución 2674 De 2013

En el artículo 1 establece su objetivo el cual consiste en establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. (José Yvanoski Vasquez Chacon, S.f).

Esta normatividad dicta las diferentes disposiciones y requisitos que se deben tener en cuenta en los procesos de manipulación de alimentos en toda su cadena productiva hasta llegar a manos del consumidor final, involucrando los diferentes procesos productivos y los diferentes eslabones de la logística tanto interna como externa involucrando a los proveedores y distribuidores, normativas que son necesarias para los diferentes estamentos reguladores en el país como el invima y el ministerio de salud.

4. Diseño Metodológico

En este capítulo se presenta las etapas en las cuales se desarrolló este trabajo de investigación y los métodos e instrumentos empleados para dar respuesta al problema de investigación.

4.1. Tipo De Investigación

La investigación realizada fue de tipo descriptivo ya que comprendió la caracterización del objeto de estudio, descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y no se construye ninguna situación, sino que se observaron situaciones existentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvo una imagen descriptiva, fiel del objeto que se estudió, apoyada en las características propias de la organización y con unas técnicas para recolección de la información, que permitieron analizar conceptos y variables y que a su vez conllevarán reconocer más fácilmente las debilidades propias de la organización, para luego plantear estrategias. Según Álvarez,(2011) este tipo de estudio busca :

Establecer características demográficas de unidades investigadas (número de población, nivel de educación, estado civil,ect) los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Así en el tipo de estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación (pág. 231).

4.2. Método

Por la clase de medios utilizados para obtener los datos, se trata de una investigación documental y de campo, porque se apoya en fuentes de carácter documental proporcionadas por la empresa y de información proveniente de entrevistas y observación no participante. Por la forma de abordar el objeto de estudio, se trata de una investigación inductiva, puesto que “tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes, a partir de verdades particulares, concluimos verdades generales” (Álvarez, 2011, pág. 239).

4.3. Técnicas De Investigación E Instrumentos De Recolección

La información que se obtuvo para este trabajo se obtuvo de un diagnóstico interno, externo y un análisis DOFA, que comprende debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa que permiten proponer mejoras en el direccionamiento estratégico.

- ❖ Una entrevista al personal de la empresa, tanto administrativo conformado por 2 personas como operativo integrado por 12 personas¹ para conocer sus necesidades, demandas, quejas y sugerencias con el fin de mejorar la compañía.
- ❖ La Observación no estructurada del comportamiento de los colaboradores en su jornada laboral y la respuesta de los clientes a medida que se prestan los servicios es otra técnica a utilizada.

4.4. Fuentes De Información

A continuación, se presenta las diferentes fuentes de información que se utilizaron en esta investigación.

¹ La información se obtuvo en entrevista con el gerente de AGROFRU German Ramírez

Fuentes Primarias

Como fuente primaria para la investigación se emplea al personal tanto administrativo, principalmente, así como también del personal operativo de la empresa a través de la aplicación de un ~~instrumento~~ para determinar la visión del negocio y de la empresa, la observación para conocer la realidad y recopilar los datos más importantes sobre el manejo actual del direccionamiento de la empresa.

Fuentes Secundarias

Se tuvo en cuenta fuentes bibliográficas sobre administración estratégica, libros, páginas web, trabajos de grado y la información obtenida en la asesoría de los profesores.

4.5. Población

El universo objeto de estudio está conformado por todas las personas que integran el personal de la empresa AGROFRU tanto en la parte administrativa conformada por 2 personas, en la parte operativa está conformada por 6 colaboradores de planta y 6 por obra o labor de la empresa,. estos conformaran la población la cual se le aplicaron los diferentes instrumentos de recolección de la información.

4.6. Tratamiento De La Información

A partir de los resultados arrojados a través de la aplicación de un instrumento en las entrevistas realizadas al equipo de la empresa, se realizó un análisis DOFA y formulación estratégica.

5. Análisis De Los Resultados O Análisis De Información

5.1. Análisis Interno y Externo

5.1.1. Análisis interno

En este punto se hace un análisis interno de la empresa, para evidenciar cuales son las fortalezas y debilidades actuales de la misma, modelo de negocio que denota cuales son los elementos clave para llevar a cabo la propuesta de valor, cómo son las relaciones con los clientes y los segmentos que entiende la empresa, así como su estructura de costos e ingresos, y cuáles son los productos que actualmente integran su portafolio. A continuación, se presenta en la tabla 1 el modelo de negocio de la empresa AGROFRU.

Tabla 1.Modelo de negocio AGROFRU

Red de Aliados	Actividades Claves	Propuesta De Valor	Relación Con los Clientes	Segmentación de clientes
	Recursos Claves.		Canales de Distribución	
-Empresas de riego -Proveedores de semillas, abonos, funguicidas. (Casas de insumos).	-Actividades de pos cosecha. Fertilización limpia riego -Investigación de Mercados. -know How -	-BAJOS PRECIOS -BUENA CALIDAD	-Relaciones personales y canal directo -Telefónica.	- Galerías, Centrales de abastos o plazas y Minoristas.
	-Conocimientos		-Directa con el cliente en punto de	

	avanzados/know how -Infraestructura. -Capital -Recursos Tecnológicos.		Venta.	
Estructura de Costes Materia Prima Labores de post-cosecha -Empaque -Recursos Humanos.²		Fuentes de Ingresos Comercialización y ventas de maíz amarillo y blanco.		

Fuente. Germán Ramírez

² La información se obtuvo en entrevista con el gerente de AGROFRU German Ramírez

Se describe el portafolio actual de la empresa evidenciando cada uno de los productos que lo integran en la tabla 2.

Tabla 2.Portafolio de productos.

Producto	Descripción
<i>Maíz amarillo</i>	El maíz blanco es un cultivo de granos y un miembro de la familia de gramíneas Gramineae. Se considera no solo un grano, sino también un vegetal y una fruta. El maíz es un grano ya que es una semilla seca de una especie de hierba. (Finagro, (2021).
<i>Maíz Blanco</i>	El maíz amarillo proviene de la variedad de maíz dulce y está disponible durante todo el año. Se considera un grano, un vegetal y una fruta dependiendo de su madurez y uso. Finagro, (2021).

Fuente. Elaboración propia.

Se aplica en la ilustración 4. La matriz de la cadena de valor de acuerdo a los procesos de creación de valor de la empresa AGROFRU.

Infraestructura de la empresa -Orden en los ingresos y gastos-Cumplimiento con los impuestos, Nomina				
Gestión de recursos humanos -Reclutamiento de personal –Contratación –Inducción, Capacitación				
Desarrollo de tecnología - Inversión desarrollo de nuevas máquinas, ya sean para los riesgos, recogida del maíz- implementación de factura electrónica				
Compras -Equipo de maquinaria para campo – Equipo de cómputos para el área administrativa – Papelería -				
Logística interna -Recepción de materia prima -Fortalecimiento a los procesos de post cosecha -Arreglo de insumos utilizados para fertilización del maíz.	Operaciones -Bridar seguridad a la hora de salir nuestro producto de la empresa -Mejoramiento en la selección del maíz. -Característica en el empaque	Logística externa - Transporte adecuado para el producto -Efectividad a la hora de distribuir el producto tanto como a los mayoristas, como consumidores.	Marketing y ventas - Publicidad en redes sociales -Bajo precio por temporadas -se envía un proveedor a cada municipio diferente donde no conozcan nuestro producto	Servicio post venta -Se implementas políticas donde el cliente puede hacer sus sugerencias - Comunicación con el cliente.

Ilustración 4.Cadena de valor AGROFRU

Fuente. Germán Ramírez

De acuerdo al análisis interno (Anexo A). Cuestionario para el análisis interno/ diagnóstico de gestión empresarial, se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades que en la actualidad presenta la empresa AGROFRU las cuales se analizaron por componentes de gestión, siendo el primero Infraestructura y control, en el cual se evidencian las siguientes debilidades, la empresa no tiene establecida una misión, una visión, ni objetivos, no existe una estructura organizacional establecida, además, en el área de marketing no se segmentan los mercados, la organización no está bien posicionada en el sector, no se realizan procesos de investigación de mercados, no cuenta con planes de promoción y publicidad, no tiene presencia en internet, por otro lado, en el área de gestión de talento humano las debilidades se enfatizan en que no cuenta con manual de funciones establecido, no se realizan capacitaciones al personal, en el área de tecnología no se cuenta con un software contable que permita estandarizar los procesos y llevar una contabilidad más integral lo que genera que algunos rubros no se contabilicen.

En contraste, en las fortalezas se pueden mencionar en el área de finanzas en cuanto que la empresa puede adquirir capital financiero, ya que cuenta con buen capital y buen nombre crediticio, cuenta con un buen capital de trabajo, con instalaciones adecuadas para realizar sus operaciones y con la maquinaria necesaria, con diversidad de proveedores, están estandarizados los procesos operativos, en el área de logística se cuenta con procesos adecuados que permiten entregar los pedidos a tiempo, es de manera más sencilla dado que es un canal corto de venta directa, en cuanto a la innovación está más enfocada a los procesos operativos como el riego y son llevados a cabo por terceros que prestan servicios de outsourcing en procesos de riego.

Matriz De Evaluación De Los Factores Internos EFI.

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa AGROFRU de acuerdo a la observación y al diagnóstico de fortalezas y debilidades del punto 6.4.

Considerando aquellos factores con mayor calificación tanto en amenazas como debilidades, cada factor se le debe asignar un peso relativo, según la importancia para la empresa y después darle una calificación, que se determina así:

1= debilidad mayor

2= debilidad menor,

3= fortaleza menor

4= fortaleza mayor

El promedio del valor ponderado.

Matriz Efi.

Se presenta en la tabla 3 la matriz de factores internos, teniendo en cuenta los factores evidenciados en el diagnóstico interno.

Tabla 3.

Matriz de evaluación de los factores externos EFE- AGROFRU

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	52%		1,72
F1: Buen good will para adquisición de créditos financieros.	0,07	3	0,21
F2: La empresa cuenta con un buen capital de trabajo.	0,05	4	0,2
F3: Se cuenta con producto terminado con buenas condiciones de calidad.	0,08	4	0,32

F4: Se realizan procesos de outsourcing para el riego de los cultivos por medio de la tecnología	0,1	4	0,4
F5: Cuenta con maquinaria propia para la realización de procesos operativos.	0,05	4	0,2
F6: Cuenta con más de un proveedor confiable que realiza procesos de investigación para el desarrollo de productos	0,08	3	0,24
F7: Se cuenta con buenas instalaciones de almacenamiento (Bodega).	0,09	4	0,36
Debilidades	48%		0,88
D1: No cuenta con direccionamiento estratégico por tanto no tiene misión, visión y valores.	0,05	2	0,1
D2: Falta de planes de mercadeo e investigación falta de planes de promoción y página web.	0,1	2	0,2
D3: Falta de un departamento de talento humano que desarrolle las funciones específicas del personal.	0,08	1	0,08
D4: Falta de un software contable	0,05	2	0,1
D5: falta de infraestructura para ser más competitivo (Silos)	0,2	2	0,4

Totales	100%	2,60
----------------	-------------	-------------

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de los factores internos se determina que la empresa AGROFRU se encuentra por encima de la media 2,60 lo que evidencia una posición favorable pero debe mejorar en algunos aspectos por tanto debe seguir potenciando y mejorando sus fortalezas para que sigan siendo mayores a sus debilidades, se evidencia que la empresa cuenta con un buen capital de trabajo, con maquinaria propia pero por otra parte se evidencia que es muy insipiente en términos de estructura ya que no tiene una misión, visión ni valores, además, de no contar con objetivos a largo plazo, así como tampoco cuenta con una contabilidad establecida que le permita discriminar de manera adecuada sus costos y gastos, por otra parte se evidencia que tiene una muy poca visibilidad, y conocimiento de los diferentes segmentos que atiende y posibles mercados potenciales en el exterior, pero además a la empresa le impide crecer en aspectos comerciales a causa de factores de producción y administrativos que se deben mejorar para lograr una mayor competitividad.

Análisis Externo

En este punto se hace un análisis del ambiente externo general que es el que se muestra a continuación, así como el ambiente específico o sector industrial de la empresa utilizando herramientas como la matriz de perfil de oportunidades y amenazas para el análisis de entorno o ambiente general y las cinco fuerzas para el ambiente específico industrial, y, por último, realizar la matriz de evaluación de los factores externos EFE.

Macro-Entornos o Entornos Generales.

En este punto se recopila información del macro-ambiente externo de la organización para determinar oportunidades y amenazas a través de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas POAM.

A= Amenaza.

O = Oportunidad.

M= Mayor.

m=Menor.

Tabla 4.
Entorno económico.

Entorno Económico				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
PIB	El PIB de Colombia ha aumentado un 2,9% en el último semestre del año 2020.y en el año 2021 está en 1,1% (Datos macro, 2021).	O	X	
	En el cuarto trimestre del 2020 su crecimiento se aceleró hasta 3,9%, con lo que se			

Ingreso Pert-Capia	consolidó como la cuarta actividad productiva más dinámica de Colombia, al cierre del año. (El nuevo siglo, 2020).	O	X	
Tasa De Interés	La tasa de interés activa creció en el 2020, desde 4,25% en respuesta a la pandemia y emergencia económica causada por el coronavirus. Y a hora en este primer semestre del presente año Banco de la República mantiene su tasa de interés en 1,75% (Banco de la república , 2020)	O		X
Inflación	En el último periodo del 2020 se cerró con un 1,61%. Dado como el más bajo en la historia. Y actualmente la inflación en Colombia varió 0,59 % durante abril de 2021. (Riaño, 2021)	O	X	

Fuente. Elaboración propia a partir de información externa.

Tabla 5.
Entorno demográfico.

Entorno Demográfico				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
Tamaño de la población	El Dane agregó que la población de Colombia en 2020 estaría dividida en 51,17 % serían mujeres y 48,83 % serían hombres. Para un total de 48.258.494	O		X

	millones de personas. (DANE , 2018)			
Nivel De Educación	Según el último informe De datos SIET el número de matriculados en el departamento del Cauca en todos los niveles educativos en el año 9,81%. (SIET, 2021).	A		X
Densidad De La Población	Colombia, con una población de 50.374.000 personas, se encuentra en la posición 28 de la tabla de población, donde su mayor densidad total es mayor en los departamentos de Nariño (31,91 hab/Km2) y Putumayo (12,02 hab/Km2) (datosmacro, 2021)	O		X
Distribución Del Ingreso	El desarrollo de la periferia de Colombia, la cual concentra más del 44% de la población total y el 60% de los habitantes con Necesidades Básicas Insatisfechas (banrep.gov.co, 2021)	A	X	
Fuente. Elaboración propia a partir de información general.				

Tabla 6.
Entorno político-legal

Entorno Político-legal				
Variable	Tendencia	A/O	M	m

Reforma tributaria	La renta aplicable a las sociedades nacionales y sus asimiladas, los establecimientos permanentes de entidades del exterior y las personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del treinta y dos por ciento (32%) para el año gravable 2020, treinta y uno por ciento (31%) para el año gravable 2021 y del treinta por ciento (30%) a partir del año gravable 2022. (Secretaría del Senado, 2021)	A	X
Leyes fiscales	El Estatuto Tributario, las leyes 1607 de 2012 y 1819 de 2016, y el Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016, para el caso de las personas jurídicas, plantean los impuestos aplicables a todas las empresas, sin discriminar el sector económico al que pertenece. (Eiticolombia.gov.co, s.f.)	A	X

Impuesto de renta	Para el año gravable 2020 la tarifa general o sin residencia en el país, obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementarios, será del 32 %. Sin embargo, según lo dispuesto en esta Ley de crecimiento económico se verá una reducción gradual para los años 2021 y 2022 en los cuales aplicarán las tarifas del 31 % y 30 % respectivamente. (Art. 240. Tarifa general para para personas jurídicas., s.f.)	A	X
Riesgo país	Colombia medido por el Embi+ era de 273 puntos básicos. Sin embargo, el Embi registrado por el portal datosmacro.com con corte al 3 de junio era de 473 puntos básicos, lo que muestra que a pesar del fuerte repunte que tuvo el país en los meses de marzo y abril, el indicador se recuperó y volvió a los niveles que tenía a principios de 2020. (Portafolio, 2020).	O	X

Fuente. Elaboración propia a partir de información externa.

Tabla 7.
Entorno tecnológico.

Entorno Tecnológico				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
	Colombia es uno de los países de América Latina con menor presupuesto estatal para el desarrollo de la ciencia y la tecnología,			

% del PIB destinado a tecnología	apenas el 0,5 % de su Producto Interno Bruto, PIB. En Suramérica, el país con mayor presupuesto es Venezuela, que acaba de aprobar el 2% de su PIB para este rubro; le siguen Brasil, con el 1,3%, y Chile, con el 1% (Periodico universidad nacional , s.f.)	A	X
Patentes	Alguna de las tasas correspondientes al año 2021. En caso de que llegase a haber una inconsistencia en algún valor, se debe tomar el valor indicado en la Resolución 61157 de 2020. Solicitud Patente de Invención (contiene el derecho a presentar las 10 primeras reivindicaciones) en .lines a 86.000 y fisiico106.000 (Superintendencia de industria y comercio , s.f.)	A	X
Investigación y desarrollo	Colombia Bio busca desarrollar una estrategia que permite concebir la ciencia, a través de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, como una herramienta clave para la generación de resultados que fortalezcan, tanto a comunidades como instituciones, por lo menos creciendo con 100 productos más. (Minciencias.gov.co, s.f.)	O	X
Uso de internet	Los usuarios de Internet activos en el país representan el 68% de la población total. De ese 68%, 76.4% es activo en diversas redes sociales,		

entre ellas: Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube. (branch.com.co, 2021)	O	X
--	----------	----------

Fuente. Elaboración propia a partir de información externa.

Tabla 8.
Entorno cultural.

Entorno Cultural				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
Preferencias de compra	El informe reveló que durante este periodo de tiempo, la plataforma de comercio electrónico registró un aumento de tráfico en su Marketplace de 1,7 millones de usuarios nuevos, de los cuales, 56% realizó al menos una o dos compras dentro de la plataforma, 20% realizó al menos dos compras y 24% realizó más de tres compras. (González, 2020).	A		X
Estilos de vida	Principalmente, los consumidores muestran una aceleración digital significativa, cambios en los hábitos de compra y modificaciones en los estilos de vida. Con el 65% de los consumidores preocupado por su salud o la de su familia, y el 60% buscando comprar productos más frescos y naturales. (Buitrago, 2020).	O	X	

Índice de expectativas de compra del consumidor	La disminución en la confianza de los consumidores frente al mes pasado obedeció a una caída de 11,2 pps en el Índice de Condiciones Económicas y un aumento de 7,3 pps en el Índice de Expectativas del Consumidor. (Fedesarrollo., 2021)	A	X
--	--	----------	----------

Fuente. Elaboración propia a partir de información externa.

Tabla 9.
Entorno social.

Entorno Social				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
Inseguridad	En efecto, las cifras sobre este delito, el más grave de todos, muestran que en 2020 llegó a nivel nacional a 23,3 homicidios por cada 100.000 habitantes, el registro más bajo en 46 años, desde 1974, cuando el promedio estaba en 24 (Semana., 2020)	A		X
Violencia	En Colombia hubo 76 masacres con 292 asesinados en 2020, según la ONU. (El Heraldo , 2020)	A		X

Pandemia del covid 19	Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional. (investiga.banrep.gov.co, 2020)	A		X
Nivel de pobreza	Por su parte, el indicador de la pobreza extrema ascendió a 15,1%, lo que quiere decir que hubo un incremento de 5,5 puntos. Durante 2020, que están planteadas en la reforma tributaria, la pobreza monetaria en 2020 no hubiera sido de 42,5%, sino del 46,1%. Es decir, hubiera subido 3,6 puntos porcentuales (Portafolio.co, 2021)	A		X
Desigualdad social	El ranking que analiza variables de 8 países de Latinoamérica, incluido Colombia, reveló que sólo el 7%, es decir, 13 regiones de las 182 estudiadas, se ubican en el nivel alto de desarrollo. (Forbes Staff, 2020).	A		X

Fuente. Elaboración propia a partir información externa.

Tabla 10.
Entorno ambiental.

Entorno Ambiental				
Variable	Tendencia	A/O	M	m

lluvias	De acuerdo con la información del IDEAM estos primeros semestres del año 2021 tendrá incremento en las precipitaciones hasta en un 40% debido a la consolidación del Fenómeno La Niña. (Ideam, 2020)	A	X	
Temporadas de sequía	En marzo, mes que es transición entre la temporada seca y la de lluvias, las precipitaciones tendrán déficit de hasta un 20% en el norte y centro de los departamentos la región Caribe y en áreas de Valle del Cauca. (Primera temporada seca del 2021, 2021)	A		X

Fuente. Elaboración Propia a partir de información externa.

Entorno Cultural				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
Preferencias de compra	El informe reveló que durante este periodo de tiempo, la plataforma de comercio electrónico registró un aumento de tráfico en su Marketplace de 1,7 millones de usuarios nuevos, de los cuales, 56% realizó al menos una o dos compras dentro de la plataforma, 20% realizó al menos dos compras y 24% realizó más de tres compras. (González, 2020).	A		X

Estilos de vida	Principalmente, los consumidores muestran una aceleración digital significativa, cambios en los hábitos de compra y modificaciones en los estilos de vida. Con el 65% de los consumidores preocupado por su salud o la de su familia, y el 60% buscando comprar productos más frescos y naturales. (Buitrago, 2020).	O	X
Índice de expectativas de compra del consumidor	La disminución en la confianza de los consumidores frente al mes pasado obedeció a una caída de 11,2 pps en el Índice de Condiciones Económicas y un aumento de 7,3 pps en el Índice de Expectativas del Consumidor. (Fedesarrollo., 2021)	A	X

Tabla 11.
Entorno competitivo.

Entorno Competitivo				
Variable	Tendencia	A/O	M	m
Precio del dólar	Tasa Representativa del Mercado para este largo fin de semana, con lunes festivo de por medio y el próximo martes, será de \$3.830,25. (Portafolio, 2021).	A		X

Precio de agro-insumos	En cuanto a la variación de los precios de los insumos agrícolas, se resalta el grupo de los herbicidas, donde el 60,82% de estos insumos presentaron un incremento en el precio frente al reportado en junio de 2021 (variación positiva).	A	X
Importaciones de maíz	Las importaciones de maíz amarillo han tenido una tendencia creciente los últimos 4 años. El principal país de origen es Estados Unidos, el cual tiene una participación del 99% en las importaciones colombianas este producto. Con 4.971.021 en 2019. (min-agricultura., 2019).	O	X
Mercado laboral en zonas rurales	De acuerdo con Iván Jaramillo, director del Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, “el gran problema del sistema de relaciones laborales rurales está centrado en la informalidad que alcanza el 88%, El segundo aspecto que encontró en su estudio está relacionado a las tasas de informalidad laboral rural, “las	O	X
		O	X

cuales son
significativamente
más altas que las
urbanas y la
cobertura pensional
rural es precaria
(inferior al 15%
para todo el periodo
analizado.

Tabla 12.
Evaluación de las variables del macro- entorno.

Variable	Impacto En El Sector	Impacto En La Empresa	Oportunidad/Amenaza
PIB	Implica un crecimiento general de la economía en su conjunto lo que beneficia a todas las empresas que conforman el sector.	La tendencia de crecimiento del producto interno bruto implica un crecimiento de la empresa de manera indirecta.	Oportunidad
Ingreso Pert-Capia	Genera un mayor poder de adquisición de las personas en general gracias a un crecimiento obtenido en el último año.	Genera un impacto positivo de manera indirecta ya que aumenta la oferta , al ser un producto utilizado en la alimentación es considerado de primera necesidad.	Oportunidad
Inflación	Mejora en términos generales el crecimiento de la economía del sector porque hay más propensión de compra de las personas, aunque el tipo de bien sea inelástico al precio al ser un bien normal.	es una mejora en términos de la demanda generando mayor crecimiento de las ventas y los clientes potenciales.	Oportunidad
Distribución Del Ingreso	En Colombia no hay una distribución equitativa del ingreso lo que genera grandes brechas económicas y estancamiento del	Representa un descenso en las expectativas de compra de un número importante de clientes potenciales.	Amenaza

	crecimiento del sector del agro.		
Uso de internet	Es una variable a tener en cuenta por la mayoría de empresas en la actualidad y el sector del agro no es ajeno a este ya que se utiliza en actividades operativas, así como también comerciales y de mercadeo	Es una variable importante para la empresa en aras de adquirir una mayor visibilidad y generar eficiencia operativa en procesos internos como los financieros y comerciales.	Amenaza
Índice de expectativas de compra del consumidor	A causa de los factores macro-económico, sociales y sanitarios las expectativas de los consumidores se han visto afectadas de manera negativa sobre todo por cuestiones económicas a causa de las cuarentenas y cierres de las diversas empresas.	Es negativo para la empresa por que el consumidor actual se contrae y se abstiene de adquirir grandes cantidades de producto y entra en una postura de austeridad lo que reduce el volumen de compra imposibilitando llevar a cabo estrategias como las economías de escala.	Amenaza
lluvias	Al igual que las temporadas de sequía las temporadas de lluvia muy prolongadas afectan a todo el sector ya que depende de manera directa de buenas condiciones ambientales y climatológicas para sacar cosechas de calidad.	Es una importante amenaza para la empresa porque afecta la calidad del producto final y todo el proceso productivo generando más costos para poder llegar a sacar las cosechas por proliferación de plagas diversas.	Amenaza
Estilos de vida	El estilo de vida actual beneficia a la industria de este tipo de productos naturales ya que es acorde con los nuevos estilos de vida que tienden a ser más saludables ya que los consumidores están más preocupados por su salud.	El estilo de vida genera un impacto positivo en la empresa ya que impulsa todo el clúster productivo asociado a los productos resultantes que se pueden obtener del maíz como arepas etc.	Oportunidad
	Es un factor negativo para la industria	Es negativo para la empresa en la medida	Amenaza

Precio de agro-insumos	porque encárese las materias primas para poder sacar cosechas de producto optimas, principalmente porque la mayoría de insumos necesarios en los diferentes procesos de cultivo son productos importados	en que reduce el margen de utilidad por cosecha por los altos costos de producción.	
Importaciones de maíz	Es una oportunidad de crecimiento para el sector ya que permite incursionar en mercados internacionales.	En el largo plazo puede ser una opción de expansión de mercados potenciales a nivel internacional para la empresa.	Oportunidad

Fuente. Elaboración propia a partir de información recolectada

Matriz del perfil competitivo de la empresa AGROFRU y sus Principales

Competidores.

La matriz del perfil competitivo permite comparar una empresa en relación con sus competidores más relevantes en cuanto a sus fortalezas y debilidades se asigna una calificación relativa ente 0 y 1 y una calificación absoluta entre 1 y 4 así:

1 = debilidad principal,

2 = debilidad menor,

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza principal.

Los factores clave de éxito son aquellas variables o aspectos que permiten que una empresa pueda competir de manera exitosa en un determinado sector industrial, y están instaurados por diferentes factores, como el tipo de producto, las necesidades, expectativas y deseos de los clientes, los proveedores y la negociación que determina el grado de

dependencia de las empresas de la industria/sector con estos y las acciones conjuntas para generar una ventaja competitiva están determinadas por los factores clave de éxito. A continuación, en la tabla 11. Se presentan los factores clave de éxito de la industria en la que participa la empresa.

Tabla 13.
Factores clave de éxito del sector.

Factor Clave De Éxito	Descripción
Economías de escala	Es una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una circunstancia en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor. (Kiziryan, 2015).
Curva de experiencia y aprendizaje	Es una magnitud que se calcula a medio plazo y que se aplica a la mejora de los procesos productivos que realiza una empresa como resultado de su know how y de la incorporación de nuevas tecnologías (Martín, 2018)
Participación en el mercado	Es el porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. (Headways, 2016)
Maquinaria	La maquinaria es considerada a nivel contable como el conjunto de bienes tangibles que se dedican a la producción, a una actividad o utilidad en concreto. (Llamas, 2020)
Costos	Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. (Galán, 2016)

Requerimientos de capital	Considera todos aquellos recursos que requiere una empresa para poder operar de forma continua. (Konfio.mx, 2016)
----------------------------------	---

Fuente. Elaboración propia a partir de diversos autores.

Tabla 14.Matriz del perfil competitivo para la empresa AGROFRU

Factores Críticos para el Éxito	AGROFRU			Agro-cereales		Agro-insumos		Molino San Gerardo	
	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Economías de escala	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Curva de experiencia y aprendizaje	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Maquinaria	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Costos	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Requerimientos de capital	0,3	2	0,6	4	1,2	4	1,2	4	1,2
TOTAL	1	19	3,1	24	4,0	24	4,0	24	4,0

Fuente 1.Elaboración propia a partir de información aportada por el gerente de la empresa AGROFRU.

De acuerdo con el comparativo de los factores clave de éxito de la industria se evidencia que la empresa AGROFRU es la más débil de todas las empresas comparadas, teniendo en cuenta que son grandes competidoras las cuales responden muy bien a los factores clave de éxito de la industria mientras que AGROFRU debe mejorar en aspectos como las economías de escala, lograr mayor participación en el mercado, así tratar de reducir costos operativos y mejorar en su maquinaria para poder mejorar sobre todo en infraestructura lo que se podrá ver reflejado en una mejor infraestructura que le permitirá llevar a cabo las economías de escala esto a su vez aportara a una reducción de costos en los insumos lo que se verá reflejado en un precio final más competitivo .

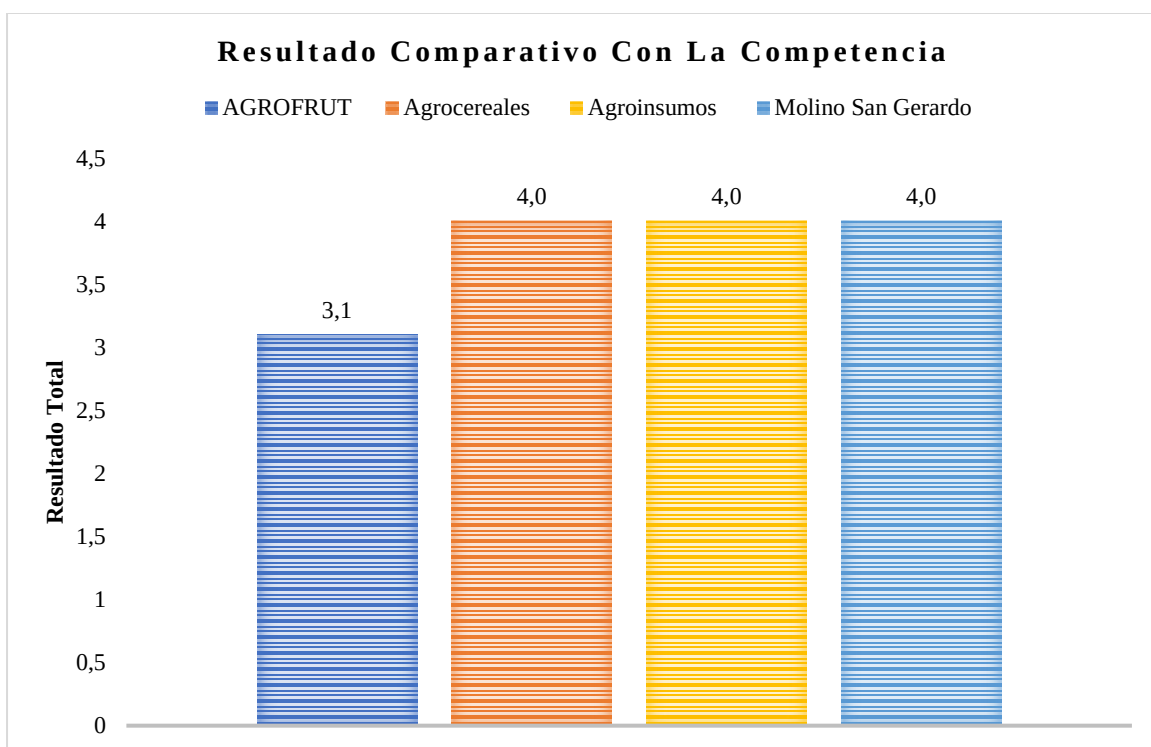


Ilustración 5. Resultado comparativo MPC
Fuente. Elaboración propia.

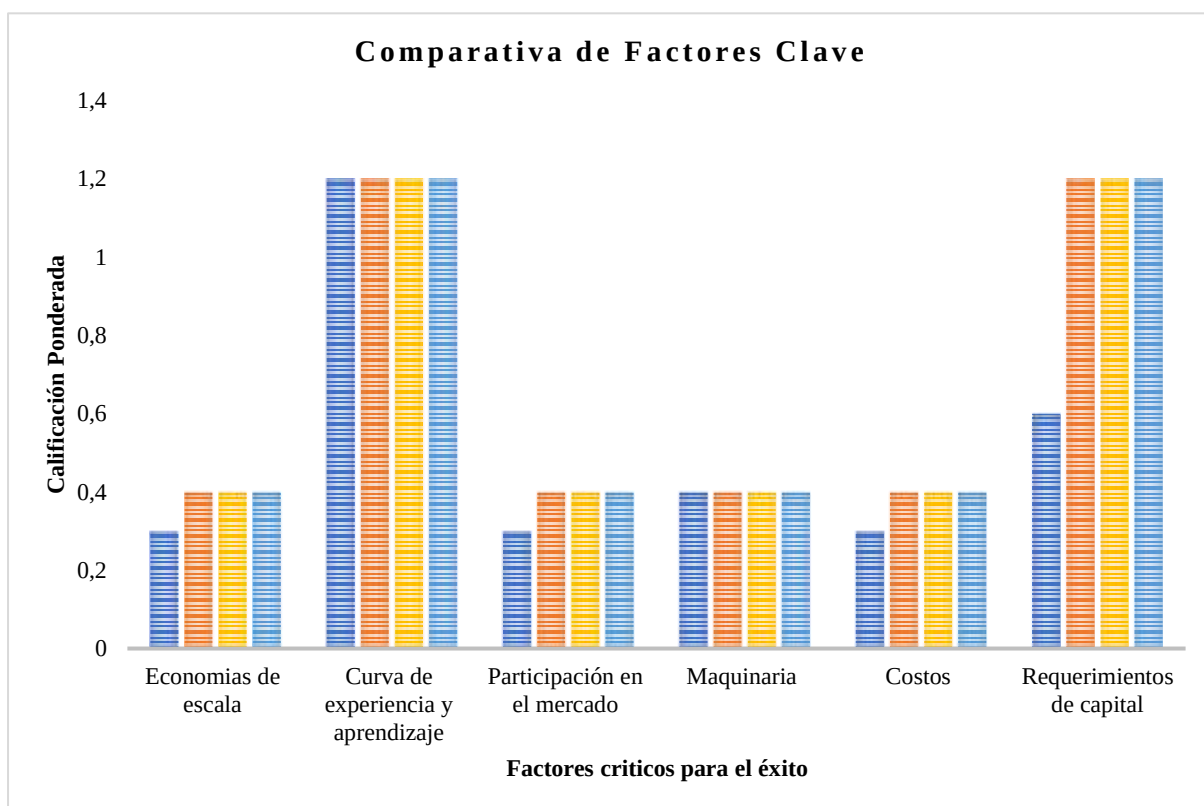


Ilustración 6. Comparativa de factores clave
Fuente. Elaboración propia.

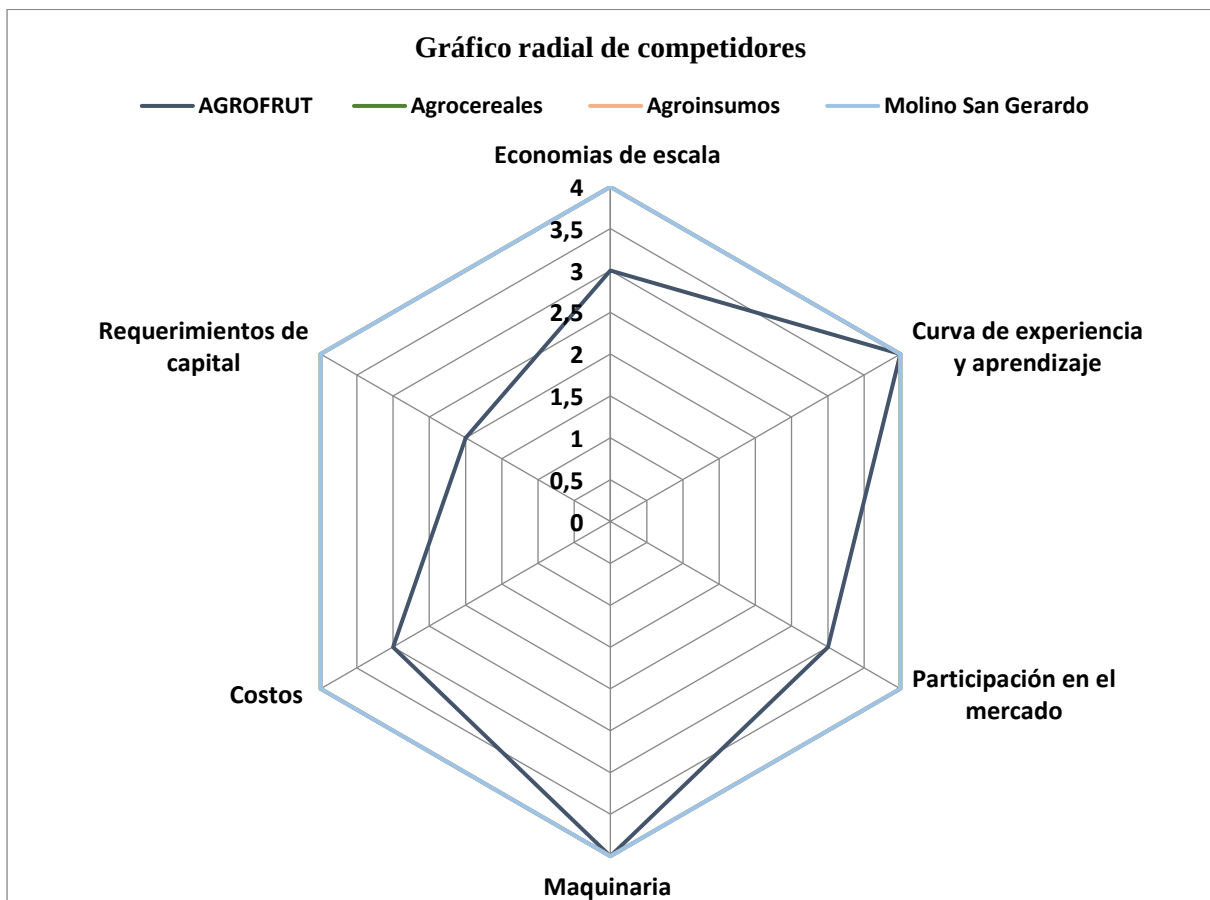


Ilustración 7. Gráfico radial de competidores
Fuente. Elaboración propia.

Análisis De Las Cinco Fuerzas De La Industria Para El Sector En El Que Participa La Empresa AGROFRU.

En la tabla 13. Se evidencia la rivalidad existente entre los competidores de la industria a partir de una serie de variables importantes como el crecimiento del sector, número de competidores; que condicionan una rivalidad más baja o alta dependiendo del comportamiento de estas variables.

Tabla 15.
Rivalidad entre competidores.

Rivalidad Entre Los Competidores	
Variable	Impacto
Crecimiento Del Sector: Denota cómo está desarrollándose el sector, si hay crecimiento de los clientes potenciales, la demanda o algún otro factor determinante	El sector agro en el año 2020 presento una pérdida del 50.5% de las ventas de maíz con respecto al anterior año; pero se pronostica que para finalizar el año 2021 abra un crecimiento por lo cual traerá nuevas oportunidades para esta industria.
Número De Competidores: Determina la cantidad de rivales que existen en el sector o que están en directa competencia	En el sector agro existen una gran cantidad de empresas competidoras, lo cual genera una alta rivalidad e impulsa a que las empresas estén en constante innovación y que sus productos se diferencien al de los de la competencia El departamento del Valle de Cauca cuenta con 10.700 hectáreas de maíz tecnificado para grano duro 1.160 has de maíz dulce y 350 has. para producción de semilla (ICA, 2020)
Costos fijos elevados: Son aquellos que al aumentar el nivel producción, no varían en su cantidad o cuantía.	Para las empresas del sector, los costos fijos elevados generan presión a las organizaciones, pues, reduce el precio cuando existe un exceso de producción. Los costes de almacenamiento motivan a las empresas a bajar sus precios ya que al Cultivar una hectárea de híbridos de maíz amarillo tiene un costo promedio de \$1.052.154, de los cuales: vemos variación en los insumo vegetal semilla, participa con 13,8%; los insumos químicos, como fertilización, plaguicidas, herbicidas, con 25,5%; los insumos mecánicos, como maquinaria y combustibles, con 21,8%; la fuerza de trabajo, con 15% y los costos administrativos, dentro de los que se incluyen los costos por asistencia técnica, servicios financieros, arriendos y vigilancia, absorben 17,9%.

Diferenciación:

La diferenciación en esta industria se evidencia como baja media porque es un producto considerado de primera necesidad, lo que implica que el enfoque de estrategia genérica predominante en el sector sea el costo.

Ostenta qué tan diferenciadas se encuentran las empresas del sector.

Barreras De Salida:

Son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector.

La barrera de salida es muy alta debido al gran requerimiento de capital y a las grandes inversiones que se tuvieron que realizar para entrar en este sector, además, de todo el tiempo que se necesita para lograr una ventaja competitiva y cuota relativa de mercado, una industria con una alta propensión a una elasticidad precio preponderante, por lo tanto, salirse de este sector no es nada fácil.

Fuente. Elaboración Propia

En la tabla 14. Que se muestra a continuación, se analiza la fuerza de ingreso de productos sustitutos, que determina la dinámica de los productos sustitutos en búsqueda de ingresar al sector industrial y las variables que facilitan o dificultan ese ingreso.

Tabla 16.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos

Variable	Impacto
Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos: Esta variable denota el rendimiento que limitan los productos sustitutos al ingresar al sector	Existen pocos sustitutos del maíz en el mercado, que este es un producto de primera necesidad que se utiliza en la gastronomía a nivel nacional y gran mayoría de productos implementicos son producidos a partir del Maíz, por esta cuestión es entonces importante resaltar que los productos sustitutos no afectan de una manera drástica el rendimiento del sector,
Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos: Nos pregunta qué tan diferenciados son los sustitutos.	Los productos sustitutos poseen una baja diferenciación, ya que todos ellos están enfocados a suplir una primera necesidad, y no se desarrollan por parte de los empresas productoras de los productos sustitutos acciones colectivas importantes , pues tienden más a realizar este tipo de acciones de manera individual mejorando factores como estándares de calidad, de diseño o empaque sin afectar de manera drástica su propuesta de valor, se evidencia que las agroindustrias suelen trabajar únicamente con agricultores que generan insumos de la mejor calidad al costo más bajo posible.
Mejoras De Los Productos Sustitutos: Señala si hay mejoras substanciales en los productos sustitutos.	En cuanto a las mejoras de los productos sustitutos, no se evidencian grandes mejoras que estos son de primera necesidad y todos tienden a tener una presentación similar, se enfocan más los esfuerzos a actividades de realce de la imagen de la marca o la presentación final del producto por eso se evidencia una tendencia media dentro del sector.
Rendimiento de productos sustitutos: Esta variable denota que percepción tiene los consumidores de los productos sustitutos en cuanto a la mejora con respecto a los establecidos en la industria.	Señalan que en sector los productos sustitutos pueden reducir la participación de mercado de la empresa y generar una mayor rivalidad al disputarse la cuota de mercado con nuevos competidores que ofrecen productos nuevos, en la industria específica el rendimiento de los productos sustitutos se evidencia como Bajo en la medida que no existen demasiados sustitutos para este tipo de productos.

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 15. Que se muestra a continuación se analiza la fuerza de los clientes o poder de negociación que presentan estos, que pueden poner a la empresa bajo presión, midiendo además de manera general la fuerza que ejercen los clientes en la industria específica.

Tabla 17.
Poder de negociación de los consumidores.

Poder De Negociación De Los Consumidores	
Variable	Impacto
Concentración De Los Clientes: Esta variable determina si los clientes pertenecen o están agremiados.	Para la empresa AGROFRU existe una gran concentración de sus clientes, ya que la mayoría de sus productos van dirigidos a un segmento de mercado muy específico, como, por ejemplo: empresas colombianas, las cuales son empresas dedicadas a la producción de arepas, chitos, galletas etc., que compran nuestros productos en grandes volúmenes, por lo tanto, dependemos de algunas de estas organizaciones.
Importancia Del Producto Para El Cliente: Por su importancia en su vida cotidiana.	El producto posee una importancia considerable para el cliente, ya que les brinda seguridad, calidad y confort lo cual hace que el cliente generalmente prefiera comprar los productos que los de la competencia, además que ya la empresa posee un Good will o un reconocimiento en el sector.
Concentración de ventas en pocos clientes: Determina que las ventas totales de la empresa están concentradas en pocos clientes, como la relación de Pareto 80/20.	En algunos sectores como el agrícola se ha venido dando una concentración en la producción, alcanzando niveles cada vez más industriales en las empresas que dominan el mercado. Es por esto que la industria de los alimentos balanceado tiene principales consumidores a los sectores mencionados, en estas dos líneas de producto se logra aproximadamente el 82% del total de la producción nacional.
Posibilidad De Integración Hacia Atrás: Esta variable determina la facilidad de que el cliente se convierta en su propio proveedor.	Considerando que muchos de los clientes del sector son empresas grandes con importante capital financiero y alta cuota de demanda la posibilidad de integración hacia adelante que tienen es alta, pero por otra parte, factores estratégicos desincentivan que esta práctica se lleva a cabo por parte de éstos, por lo tanto, esta posibilidad se evidencia como media.
Nivel De Información Del Cliente Determina el grado de conocimiento que el cliente tiene sobre el producto, el precio en general de todo el mercado.	En cuanto al tipo de cliente atendido hoy en día, se puede decir que es un cliente con un acceso a la información grande gracias a la tecnología de las comunicaciones actual. Es un cliente que puede obtener información acerca del sector en términos de: precios de materias primas y proyecciones de mercado.

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 16. Que se muestra a continuación se analiza la fuerza de los proveedores, poder de negociación que presentan éstos, que pueden poner a la empresa bajo presión, evidenciando así la dependencia de la empresa a un solo proveedor, y la dinámica general de los proveedores en la industria específica.

Tabla 18.
Poder de negociación de los proveedores.

Poder De Negociación De Los Proveedores	
Variable	Impacto
Concentración De Los Proveedores: Establece qué tan concentrados o aliados se encuentran los proveedores dentro del sector.	No existe una concentración entre los proveedores lo cual facilita la negociación con éstos, además, causa que cada proveedor ofrezca precios de acuerdo a sus políticas, por lo que beneficia a las empresas del sector ya que puede negociar con el que mejor precio les brinde, pero sin perder la calidad del producto.
Sustituto De Los Proveedores: Se refiere a si hay algún tipo de sustitutos para los proveedores típicos del sector	Dadas las condiciones del sector, son casi nulos los productos sustitutos que se pueden necesitar para reemplazar a los proveedores básicos de la empresa.
Importancia De La Empresa Para El Proveedor: Determina qué tan importante es la organización suministrada Para el suministrador.	Considerando los altos volúmenes de pedidos que tiene la empresa AGROFRU, y el cumplimiento en sus pagos, se puede decir que la empresa es de vital importancia para sus proveedores; considerando la empresa como un cliente esencial con un trato preferencial.
Importancia del producto para el proveedor: Determina que tan importante es para proveedor el producto por que representa una alta participación en el portafolio de producto.	Es importante en términos esenciales puesto que la empresa maneja altos volúmenes de insumos, razón por la cual si representa un alto nivel de participación en el portafolio de insumos ya que para su operación requiere gran cantidad de insumos diversos como fertilizantes, fungicidas, y demás químicos, que apoyan cada uno de los procesos productivos, requeridos en grandes cantidades.
Posibilidad De Integración Hacia adelante:	Aunque existe la posibilidad que alguno se pueda integrar; se evidencia que

Es la posibilidad que tienen los proveedores de convertirse en los propios distribuidores y comercializadores ampliando sus canales de distribución.

es baja, ya que participarían en un sector diferente, el cual requiere una mayor inversión, y de otros conocimientos o Know-How diferentes.

Cooperación con proveedores:

Determina el grado de alianza entre las empresas del sector y los diferentes proveedores para desarrollar estrategias en beneficio mutuo.

La cooperación en este tipo de industria es muy importante sobre todo en costos permitiendo desarrollar estrategias, como economía de escala y generando alianzas también enfocadas a procesos de calidad.

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 17. Que se muestra a continuación se evidencia que tan alta o baja es la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria específica y cuáles son, por tanto, las variables a tener en cuenta por parte del competidor potencial para entrar a competir en la industria.

Tabla 19.
Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Amenaza De Entra De Nuevos Competidores	
Variable	Impacto
Economía De Escala: Se refiere a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.	Para cualquier empresa que desee competir en este sector es muy importante, debido a los altos costos de los materiales. La empresa AGROFRU utiliza esta estrategia como método de costos ya que compra grandes volúmenes de materia prima, lo que causa que el costo unitario de cada producto disminuya, y tiene una reducción muy importante de costos generando mayor rentabilidad.
Integración hacia atrás: Que tan fácil-difícil es para el nuevo competidor convertirse en su propio proveedor.	Esto implica riesgos diferentes -tanto para productores como para procesadores- y también diferentes formas de manejo, diferentes tipos de información y hasta diferentes instituciones y regulaciones. Dicha integración es viable solamente para productores con altos volúmenes de compra de alimento que justifiquen la inversión en la infraestructura y materias primas. Para un productor pequeño, esta posibilidad es reducida ya que los costos operativos para producir su propio alimento son muy altos debido a su bajo volumen de compra, lo cual involucra más intermediarios en su cadena de abastecimiento.
Posicionamiento de marca: Determina el conocimiento que ha adquirido la empresa dentro de la industria gracias a su Good will y el Know how	En el sector el posicionamiento de marca se debe a: Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que las organizaciones muestran en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al consumidor a identificar el producto con la marca. Gracias a la trayectoria de las empresas protagonistas del negocio, se han generado vínculos fuertes con los clientes a través de la recordación de marca que se ha transmitido de una generación a otra. Adicionalmente el productor tradicional conserva cierto grado de fidelidad con la marca y se muestra reactivo a las marcas nuevas.
Lealtad con los clientes: Concierno al grado de exclusividad o diferenciación del producto bien que se oferta.	Por ser un sector tan competitivo y exigente requiere que los productos sobresalgan a los de la competencia. En el caso de la empresa la diferenciación de sus productos está basada en brindarle a los clientes mayores estándares de calidad, entre otros, aspectos necesarios que permiten que los clientes prefieran comprar nuestros productos. La lealtad es la relevancia para que los clientes, Y toda la parte de la segmentación trae consigo beneficios concretos y de alto valor, como por ejemplo: mejorar la rentabilidad del negocio, establecer servicios especializados acorde a las

necesidades de cada segmento, aumentando la lealtad de los mismos, y establecer procesos de negocios que les permitan marcar diferencias respecto de sus competidores directos.

Requerimiento

Decapital:

Corresponde a la necesidad de invertir recursos financieros

Elevados tanto la inversión inicial como para la operación.

Para entrar en este sector agrícola se requiere de un capital económico, ya que las maquinarias, post cosecha, riesgos, y materiaprima son muy costosos, sin incluir la infraestructura que se requiere.

Acceso A Los

canales De

Distribución:

Consiste en determinar qué tan fácil/difícil es el encontrar proveedores de mis materias primas

Conseguir los canales de distribución no es nada fácil, sin mencionar lo costoso que es, además que las empresas ya consolidadas en esta industria poseen canales ya consolidados, lo cual hace que las empresas nuevas tengan que invertir grandes sumas de dinero para conseguir estos canales de distribución.

Requerimientos

legales:

Determina cuales son los elementos legales necesarios para participar en la industria.

De acuerdo al ministerio de agricultura para este el sector requiere muy pocos como por ejemplo, cámara de comercio Rut, certificación Ica, que están dentro de la normatividad.

Acceso favorable a Proveedores:

Consiste en determinar qué tan fácil/difícil, a los proveedores que se necesitan para entrar a participar o competir dentro del sector.

En el caso particular de la industria el acceso a los proveedores es fácil ya que su mayoría de los proveedores son de insumos agrícolas que por lo general son empresas internacionales, que venden insumos a nivel local, en diferente distribuidora.

Curva De

Experiencia Y

Aprendizaje:

Este concepto hace referencia al conocido Know – How o saber hacer de toda la empresa.

El Know-How o saber hacer, es una variable de gran importancia para cualquier empresa, ya que el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo, puede generar ventajas competitivas o habilidades diferenciales importantes para cualquier empresa del sector y para todas aquellas empresas potenciales que quieran ingresar en el sector.

La empresa AGROFRU, posee una curva de aprendizaje muy pronunciada debido al tiempo que lleva diez años en el sector; el personal que trabaja en esta organización son personas competentes que conocen a la perfección su

trabajo; además la empresa a través de las capacitaciones fortalece esta fuerza de trabajo y el conocimiento, dando como resultado una especialización del trabajo y generando mayor rentabilidad a través del conocimiento adquirido

Reacción de los competidores actuales:

Son todas aquellas maniobras estratégicas que consideran los competidores establecidos para evitar el ingreso de nuevos competidores en la industria.

La reacción esperada de los competidores actuales también influye en la decisión de entrar o no en las filas de la competitividad industrial; por ejemplo, cuando las empresas actuales cuentan con recursos cuantiosos para entablar una lucha y están dispuestas a bajar sus precios estratégicamente para vencer a sus competidores, este es el caso de la industria específica de la mano con factores como la elasticidad demanda precio condicionan de cierto modo esa reacción adversa de los competidores.

Fuente. Elaboración Propia.

A continuación, se aplica un juicio de valor numérico a cada uno de los análisis de las cinco fuerzas cualitativos para determinar numéricamente si las variables que conforman las cinco fuerzas de la industria en el statu quo pueden ser una amenaza u oportunidad para la empresa.

Variables De La Rivalidad de La Industria.

Tabla 20. Variables rivalidad.

Variables Rivalidad	Part. %	Valor	Total
1. Crecimiento del sector.	20%	2	0,4
2. Número de competidores.	25%	2	0,5
3. Costos fijos elevados.	25%	3	0,75
4. Diferenciación.	10%	2	0,2
5. Barreras de salida.	20%	2	0,4
Total	100%		2,25

Fuente. Elaboración propia.

Variables De Los Productos Sustitutos.

Tabla 21. Variables de los productos sustitutos

Variables Sustitutos	Part. %	Valor	Total
1.Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	25%	3	0,75
2. Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos.	20%	2	0,4
3. Mejoras de los productos sustitutos.	30%	3	0,9
4.Rendimiento de productos sustitutos	25%	2	0,5
Total	100%		2,55

Fuente. Elaboración propia.

Variables Del Poder Negociador De Los Clientes-

Tabla 22. Variables Clientes

Variables Clientes	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los clientes.	17%	2	0,34
2. Importancia del producto para el cliente.	26%	4	1,04
3. Concentración de ventas en pocos clientes.	17%	2	0,34
4. Posibilidad de integración hacia atrás.	21%	3	0,63
5. Nivel de información del cliente	19%	2	0,38
Total	100%		2,73

Fuente. Elaboración propia

Variables del Poder Negociador de Los Proveedores.

Tabla 23. Variables poder negociador de los proveedores.

Variables Proveedores	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los proveedores	10%	2	0,2
2. Sustituto de los proveedores	12%	2	0,24
3. Importancia de la empresa para el proveedor	15%	4	0,6
4. Importancia del producto para el proveedor	18%	3	0,54
5. Posibilidad de integración hacia adelante.	25%	4	1,00
6. Cooperación con proveedores	20%	2	0,4
Total	100%		2,98

Fuente. Elaboración propia

Variables Entrada de Nuevos Competidores.

Tabla 24. Variables entrada de nuevos competidores.

Variables Entrada Nuevos Competidores	Part. %	Valor	Total
1. Economías de escala.	18%	4	0,72
2. Integración hacia atrás	10%	1	0,1
3. Posicionamiento de marca	4%	3	0,12
4. Lealtad de los clientes.	8%	4	0,32
5. Requerimientos de capital	20%	4	0,8
6. Acceso a canales de distribución	8%	4	0,32
7. Requerimientos Legales	6%	2	0,12
8. Acceso favorable a Proveedores	10%	2	0,2
9. Curva de experiencia y de aprendizaje	15%	4	0,6
10. Reacción de los competidores actuales	1%	4	0,04
Total	100%		3,30

Fuente. Elaboración propia.

Evaluación integral de las cinco fuerzas.

Tabla 25. Evaluación integral 5 fuerzas de la industria.

Evaluación Integral 5 Fuerzas							
Fuerzas De Porter			Part. %	Valor	Total	Naturaleza	Situación
1.	Entrada nuevos competidores.		20%	3,33	0,660	Baja	Oportunidad
2.	Poder Negociador Proveedores.		20%	2,98	0,596	Alto	Amenaza
3.	Poder Negociador Clientes.		20%	2,73	0,546	Bajo	Oportunidad
4.	Amenaza Sustitutos		20%	2,55	0,51	Bajo	Oportunidad
5.	Rivalidad		20%	2,3	0,45	Alta	Amenaza
Total			100%		2,8	Industria potencial	

Fuente. Elaboración propia.

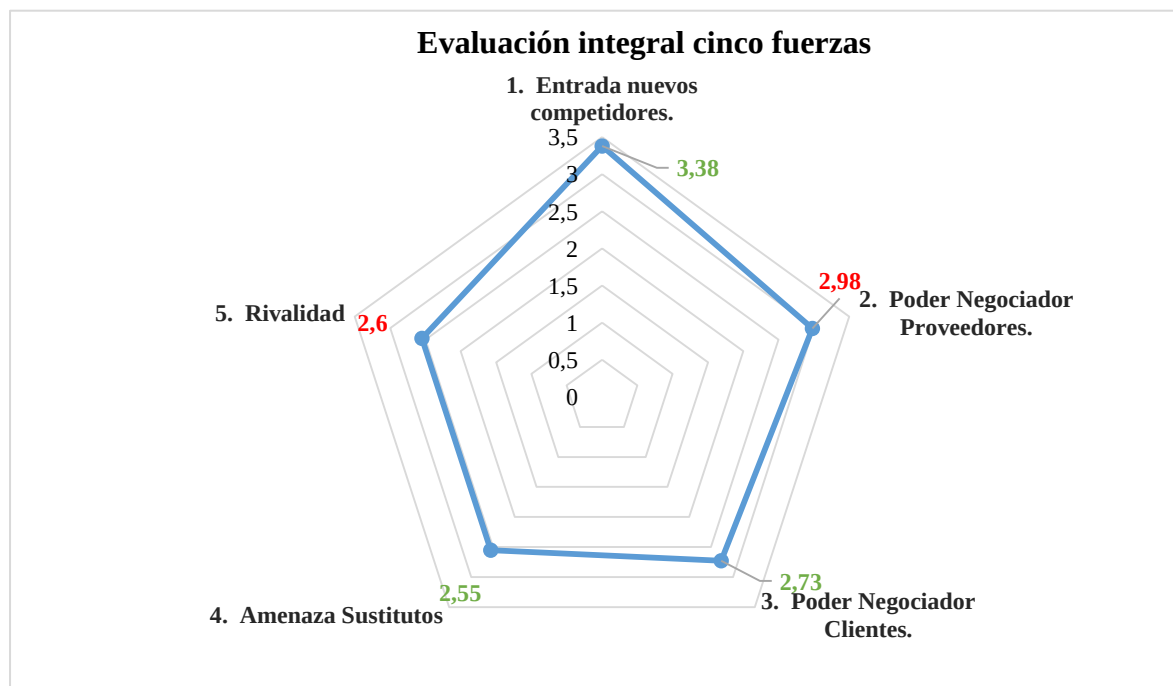


Ilustración 8. Evaluación integral de las cinco fuerzas.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo de las cinco fuerzas de la industria se puede evidenciar que es una industria estable de manera general; que en la actualidad presenta algunas fuerzas que en el análisis se pueden catalogar como amenazas como el poder negociador de los proveedores, en cuanto a que es fácil para estos la posibilidad de integración hacia adelante y se requiere una importante cooperación con estos para desarrollar diversas estrategias; por otra parte, la rivalidad se evidencia como alta, puesto que la industria se rige por una estrategia genérica de costos y los productos ofrecidos se pueden catalogar dentro de los bienes normales de primera necesidad, lo que genera una competencia en costos enfocada a un cliente mucho más específico que compra más cantidad de volumen de producto como las grandes superficies, por eso las ventas se concentran en pocos clientes y tiene el producto una importancia alta por la compra de grandes volúmenes con un nivel de

información alto, en cuanto a la amenaza de sustitutos, no se evidencia un sustituto directo y por tanto no limitan el rendimiento del sector de manera considerable en la medida en que los productos sustitutos tampoco cuentan con mejoras sustanciales en cuanto a las acciones colectivas de las empresas establecidas para evitar el rendimiento de los productos sustitutos estas no están enfocadas en la diferenciación si no más hacia el costo/precio. En cuanto a la entrada de nuevos competidores esta se baja y se presenta como oportunidad ya que se requiere un buen posicionamiento de marca, desarrollar economías de escala, una importante curva de experiencia y aprendizaje y los competidores colectivos toman acciones para evitar el ingreso de competidores potenciales al sector industria.

Matriz de evaluación de los factores externos EFE

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los análisis del macro-entorno y micro-entorno, así como también el análisis del perfil competitivo. Se procede a diseñar la matriz de factores externos **EFE**; que consolida las variables más importantes de las anteriormente mencionadas y se les da una calificación así:

1= Amenaza menor.

2= Amenaza mayor.

4= Oportunidad mayor.

3= Oportunidad menor.

Tabla 26. Matriz EFE- AGROFRU.

Factores Externos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	51%		0,76
A1: Alta rivalidad en el sector	0,1	2	0,2
A2: Proveedores con posibilidad de integrarse hacia adelante.	0,1	2	0,2
A3: Presencia en el sector de empresas grandes y consolidadas	0,1	2	0,2
A4: Reforma tributaria	0,03	1	0,03
A5: Distribución del ingreso.	0,03	1	0,03
A6: Índice de expectativas de compra del consumidor	0,03	2	0,06
A7: Temporada de lluvias fuerte.	0,08	2	0,16
A8: Altos precios de agro-insumos	0,04	2	0,08
Oportunidades	49%		1,61
O1: Aumento del PIB	0,05	3	0,15
O2: Ingreso Pert-Capia	0,04	3	0,12
O3: Tasa De Interés baja.	0,1	4	0,4
O4: Baja inflación	0,08	3	0,24
O5: Aumento del uso de internet	0,07	4	0,28
O6: El 60% de los consumidores busca productos más frescos y naturales. (Estilos de vida)	0,12	4	0,48

O7: Importaciones de maíz	0,03	3	0,09
Totales	100%		2,37

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a la ponderación total de la matriz EFE se concluye que la empresa AGROFRU no está en condiciones de afrontar su medioambiente externo, ya que la calificación total arrojada por la matriz **2,37** evidencia que la empresa no está en condiciones de afrontar su medioambiente externo, pero que a pesar de esto las oportunidades que ofrece el entorno son mayores que las amenazas con **0,76** y **1,61** y por esta razón se deben desarrollar estrategias para aprovechar esas oportunidades y tratar de mitigar las amenazas que presenta el entorno tanto competitivo como general.

5.2. Formulación De Estrategias Generales

En este punto se formulan estrategias a nivel corporativo y de portafolio para la empresa AGROFRU, de acuerdo al anterior análisis interno y externo con la matriz IE, matriz DOFA, matriz Peyea.

5.2.1. Matriz Interna externa-IE

Con base en la matriz de evaluación factores internos EFI y la matriz de evaluación factores externos EFE se obtiene la matriz interna-externa IE, que arroja la posición actual del negocio y las estrategias más acordes a desarrollar para esa posición. La cual se evidencia a continuación:



Ilustración 9. Matriz IE general AGROFRU

Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo al resultado de la matriz IE se puede concluir que la posición actual de la empresa es el cuadrante de selectividad por tanto se debe proteger el negocio ya que tiene una posición media frente a las adversidades externas.

En cuanto a las estrategias más adecuadas de encuentran:

- Desarrollo de productos.
- Penetración de mercados.

5.2.2. Matriz DOFA

Tabla 27. Matriz DOFA-AGROFRU

Matriz DOFA					
Productora de maíz AGROFRU					
Oportunidades		Fortalezas		Debilidades	
O1	Aumento del PIB	F1	Buen good will para adquisición de créditos financieros.	D1	No cuenta con direccionamiento estratégico por tano no tiene misión, visión y valores.
O2	Ingreso Pert-Capita alto	F2	La empresa cuenta con un buen capital de trabajo.	D2	Falta de planes de mercadeo e investigación falta de planes de promoción y página web.
O3	Tasa De Interés baja.	F3	Se cuenta con producto terminado con buenas condiciones de calidad.	D3	Falta de un departamento de talento humano que desarrolle las funciones específicas del personal.
O4	Baja inflación	F4	Se realizan procesos de outsourcing para el riego de los cultivos por medio de la tecnología	D4	Falta de un software contable

O5	Aumento del uso de internet.	F5	Cuenta con maquinaria propia para la realización de procesos operativos.	D5	Falta de infraestructura para ser más competitivo (Silos).
O6	El 60% de los consumidores busca productos más frescos y naturales.	F6	Cuenta con más de un proveedor confiable que realiza procesos de investigación para el desarrollo de productos.		
O7	Importaciones de maíz	F7	Se cuenta con buenas instalaciones de almacenamiento (Bodega).		
Amenazas			Estrategias FO	Estrategias DO	
A1	Alta rivalidad en el sector	1	Implementar procesos de negociación de los productos de manera online aprovechando la capacidad instalada, así como el aumento del uso de internet.	1	Desarrollar una alianza comercial con una grande superficie del sector retail enfocando el atributo de calidad del producto para captar el segmento de consumidores que buscan productos más frescos y saludables.
A2	Proveedores con posibilidad de integrarse hacia adelante.	2	Aprovechar el buen good will de la empresa y la tasa de interés baja para pedir créditos bancarios para desarrollar una página web apalancado en la buena calidad, los proveedores y la infraestructura.	2	Implementar un departamento de gestión de talento humano con procesos más tecnológicos.
A3	Presencia en el sector de empresas grandes y consolidadas.	3	Aprovechar la capacidad instalada para captar el buen ingreso de la población	3	Adquirir un software contable para mejorar la imagen organizacional y

			(demanda) y generar mejores y más ventas.		financiera de la empresa y llevar mejor registro de los costos y gastos operacionales, así como facturación electrónica.
A4	Reforma tributaria.			4	Aprovechar la tasa de interés baja para adquirir silos para mejorar el almacenamiento del producto generando más ventas y haciendo frente la alta rivalidad.
A5	Distribución del ingreso.			5	Desarrollar planes de promoción y mercadeo basados en la calidad del producto para mitigar la competencia de empresas consolidadas.
A6	Índice de expectativas de compra del consumidor bajas				
A7	Temporada de lluvias fuerte.				
A8	Altos precios de agro-insumos				
		Estrategias FA		Estrategias DA	

		1	Aprovechar la maquinaria, y las buenas instalaciones para hacer frente a las temporadas de lluvia y a la alta rivalidad en el sector para vender los productos en temporada de oferta baja y cosechar los productos y almacenarlos antes de la temporada de lluvias.	1	Adquirir los Silos para mejorar la competitividad y hacer frente a la alta rivalidad por medio de una estrategia de almacenamiento gracias a la adquisición de silos.
		2	Desarrolla una integración vertical hacia adelante para vender los productos directamente implementando procesos de empaque gracias al buen capital de trabajo.	2	
		3	Desarrollar plan de mercadeo basado en la calidad de los productos para mitigar o contrarrestar las expectativas de compra bajas del consumidor.	3	

Fuente. Elaboración propia.

5.2.3. Matriz de la posición estratégica y la acción-PEYEA

De acuerdo a los datos aportados por la matriz de las cinco fuerzas, así como la del perfil competitivo o benchmarking competitivo, el análisis del macro-ambiente por medio de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas Poam y análisis de algunos indicadores financieros basados en la situación financiera y balances del (Anexo B); se construye la matriz de la posición estratégica y la acción.

Tabla 28. Variables de la matriz PEYEA.

Variables A Evaluar	
Fuerzas Financieras	Valor
Solvencia	4
Apalancamiento	4
Liquidez	3
Capital de Trabajo	4
Endeudamiento patrimonial	3
Rentabilidad neta del capital	6
Promedio	4,0
Fuerzas De La Industria	Valor
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores (Acceso favorable)	4
Alta rivalidad en el sector	5
Proveedores con posibilidad de integración hacia adelante	5
Productos sustitutos	5
Costos	5
Proveedores con posibilidad de integrarse hacia adelante	5
Promedio	4,83
Ventajas Competitivas	Valor
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-2
Ciclo de vida del producto.	-1
Curva de experiencia y aprendizaje.	-2
Maquinaria	-4
Promedio	-2
Estabilidad Del Ambiente	Valor
Temporada de lluvias fuerte.	-4
Tasa De Interés baja.	-2
Ingreso per cápita	-3
Aumento del PIB	-4
Consumidores busca productos más frescos y naturales	-2
Reforma tributaria	-3
Precio de agro-insumos	-4
Importaciones de maíz	-1
Promedio	-3,83

Fuente. Elaboración propia.

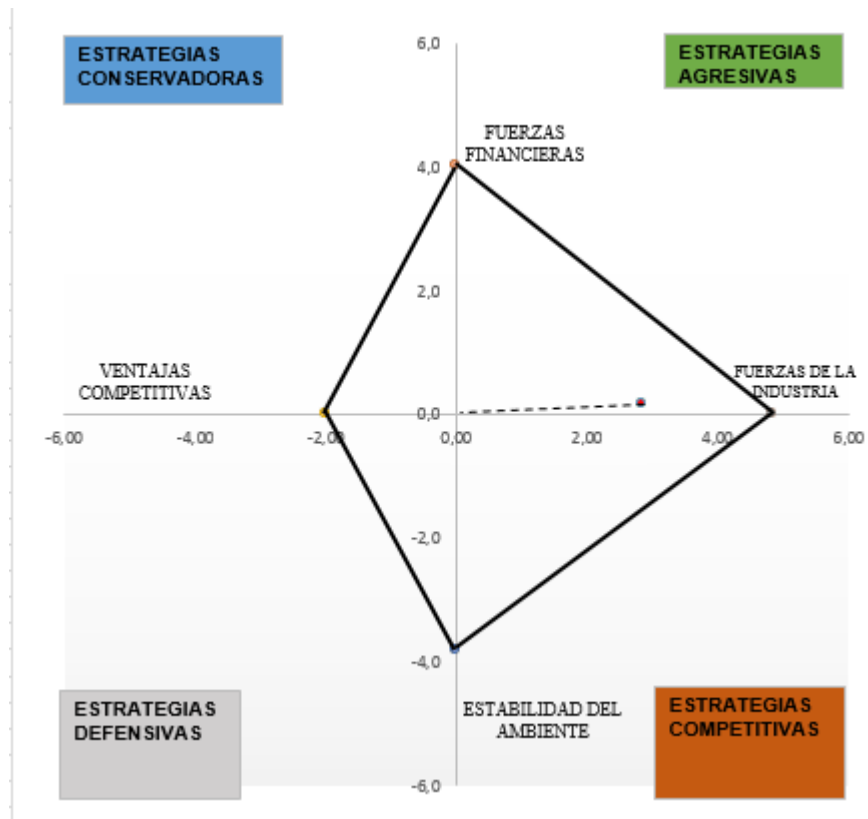


Ilustración 10. Matriz PEYEA-AGROFRU.

Fuente. Elaboración propia.

Posición de actual de la empresa.

La empresa se encuentra posicionada en el cuadrante agresivo lo que evidencia que en la actualidad cuenta con la fortaleza interna suficiente tanto financiera como operativa de cierto modo. La empresa puede explotar las oportunidades que vengan del contexto externo, hacer frente a las debilidades y poder superar las amenazas aplicando las estrategias que se exponen a continuación. Es una industria estable y la empresa ha obtenido ventajas importantes.

Estrategias de acuerdo a la posición actual.

- Desarrollo de productos.

- Penetración de mercado

5.2.4. Análisis De Portafolio

En este punto se analiza la contribución de los productos actuales de la empresa en su rentabilidad de acuerdo con el (Anexo C), y la incidencia de las variables respecto a cada producto en torno a dos ejes atraktividad y competitividad por medio de la aplicación de la matriz Mckinsey.

Matriz Mckinsey

Tabla 29.
Participación de los productos en la cartera de la empresa.

Productos	Ventas	% de Participación en la cartera del negocio.
Maíz Amarillo	\$ 248.898.044	81,28%
Maíz Blanco	\$ 57.340.000	18,72%

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 30.
Evaluación de factores clave (competitividad) por producto.

			Evaluación de cada producto		
		Factores clave	% Import	Maíz Amarillo	Maíz Blanco
Competitividad Factores clave	1	Importancia del producto para el cliente.	30%	4	2
	2	Economías de escala.	10%	4	3
	3	Posibilidad de integración hacia adelante.	15%	4	3

	4	Posibilidad de integración hacia adelante.	12%	4	4
	5	Posicionamiento de marca.	15%	4	3
	6	Acceso favorable a proveedores.	18%	4	4
	TOTAL			4,00	3,00

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 31. Evaluación de factores clave (atractividad) por producto.

			Evaluación de cada producto		
			% Import	Maíz Amarillo	Maíz Blanco
Atractividad Factores clave		Factores clave.			
	1	Economías de escala	10%	3	3
	2	Curva de experiencia y aprendizaje	10%	2	3
	3	Condiciones ambientales	20%	3	4
	4	Participación en el mercado	10%	3	3
	5	Maquinaria	10%	4	4
	6	Costos	10%	3	3
	7	Requerimientos de capital.	30%	4	3
	TOTAL			3,30	3,30

Fuente. Elaboración propia.

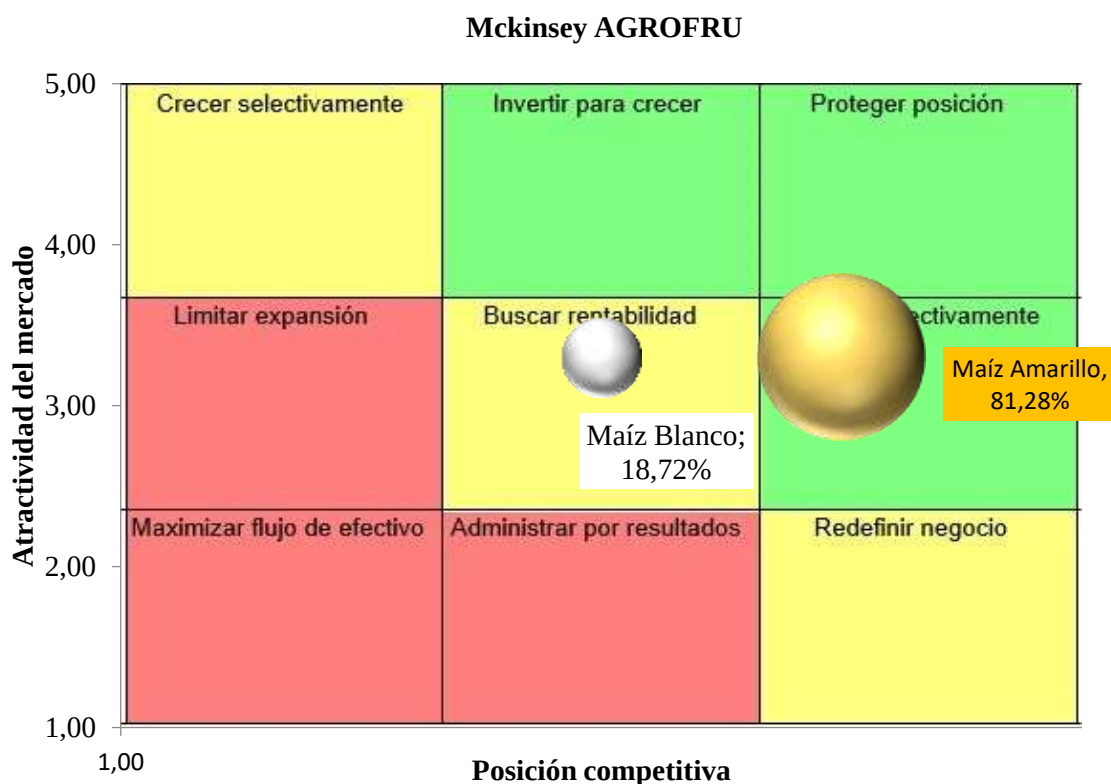


Ilustración 11. Matriz Mckinsey AGROFRU.
Fuente 2. Elaboración propia.

Evaluación de la posición por productos y acciones.

De acuerdo con la implementación de la matriz Mckinsey se evidencia que el producto Maíz Blanco se encuentra en una atractividad media y una posición competitiva media. el producto se debe mantener y se deben hacer inversiones cautelosas, por otra parte, el Maíz Amarillo exige una inversión mucho más intensiva para potenciar su crecimiento y mejorar su competitividad en el mercado.

5.3. Direccionamiento Estratégico

En este apartado del trabajo se proponen los lineamientos estratégicos a partir de todo el diagnóstico situacional, interno y externo de la empresa AGROFRU, iniciando con la misión, posteriormente la visión y los valores, también los objetivos corporativos, el organigrama y las acciones necesarias para cumplir cada estrategia y por consiguiente los objetivos corporativos.

Misión

AGROFRU es una empresa dedicada a la producción de maíz, bajo estándares de calidad pensados para satisfacer de la mejor manera a nuestros clientes, de la mano de colaboradores capacitados, eficientes y comprometidos con su labor aportando, al crecimiento de la empresa, la sociedad y sus propietarios, sin olvidar el cuidado integral de los recursos y el medioambiente.

Visión

AGROFRU para el 2026 espera ser reconocida como una empresa productora y comercializadora de diferentes tipos de maíz, logrando posicionarse en el mercado regional, a través de la buena calidad de nuestros productos, y manteniendo siempre la oferta de los productos a lo largo de todo el año, para siempre responder a las necesidades de nuestros clientes y haciendo uso de la tecnología para mejorar nuestros procesos operativos de almacenaje y venta. Convirtiéndose en productora y comercializadora de maíz.

Valores

En este sub-apartado se plantean los valores organizacionales para la empresa de acuerdo a todo el lineamiento estratégico estos valores permiten mejorar la interacción del equipo humano de la empresa mejorando el clima organizacional y contribuyendo al logro de los objetivos.

Honestidad: cualidad que permite que los empleados de AGROFRU actúen con transparencia ante los clientes y así mismo entre compañeros de trabajo.

Trabajo en equipo: como el eje fundamental del desarrollo del conjunto de las capacidades del individuo y de la empresa, gracias a la participación creativa de todos.

Eficiencia: los empleados que hacen parte de AGROFRU deben cumplir con cada de sus funciones de manera adecuada.

Compromiso: AGROFRU, es consciente de la responsabilidad de contribuir con el desarrollo del País, de la Sociedad y de las familias siendo cada vez más productivos con un medio ambiente más sano y de beneficio para todos.

Respecto: Se cultivará a partir del reconocimiento y valoración de las competencias, creencias, ideas, sentimientos y diversas características que surgen de otro ser humano igual que nosotros garantizando un buen clima laboral y personal.

Servicio: Desde la misión de todo ser humano se debe tener la actitud de Servicio y va desde ser parte de la solución facilitando la consecución de los recursos o proporcionando la misma por tener la totalidad de estos a disposición.

Calidad: la calidad del servicio, apoyo ágil trato amable, tecnología y fortalecimiento de habilidades comerciales, siguiendo todos los procesos para entregar un servicio que satisfaga las expectativas necesidades del cliente.

Objetivos estratégicos

- Aumentar el crecimiento sostenido de la empresa en un 1% anual durante los cinco años del direccionamiento estratégico.
- Fortalecer la gestión financiera y contabilización de los rubros activos y pasivos para generar una eficiencia y precisión en los reportes para tomar mejores decisiones.

- Mejorar la eficiencia operativa y oferta durante todo el año de la empresa con implementación de equipos para almacenaje de producto terminado.
- Implementar el departamento de gestión humana para llevar de una forma mucho más organizada los procesos propios del área de gestión humana.

Organigrama propuesto

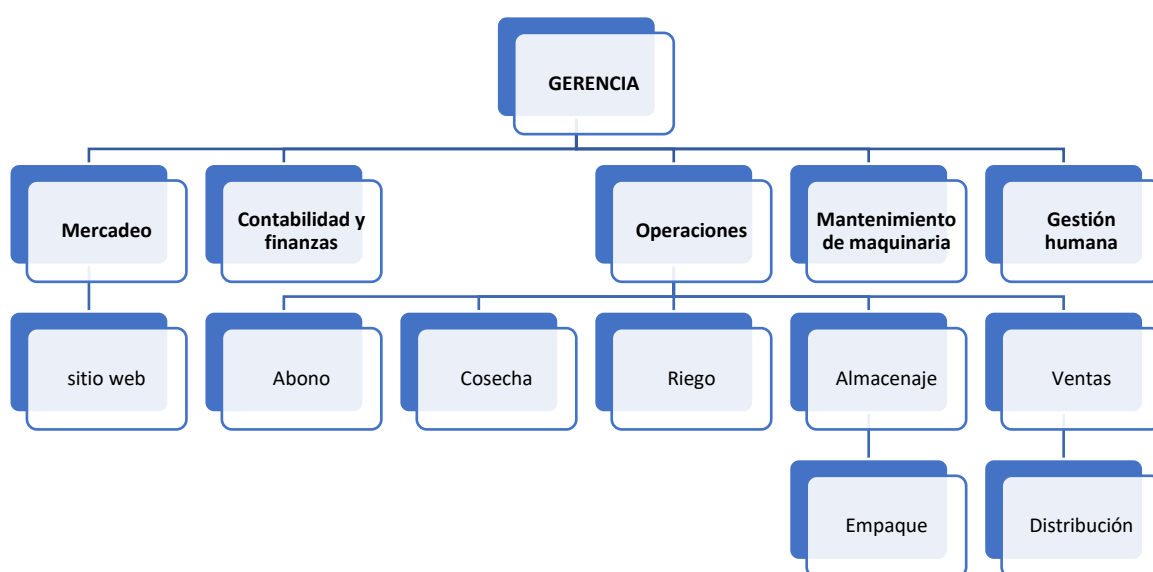


Ilustración 12. Organigrama propuesto para la empresa AGROFRU.

Fuente. Elaboración propia.

Objetivos estratégicos y acciones

Tabla 32.
Objetivos estratégicos y acciones del plan de acción.

Objetivos		Estrategias		Acciones
1	Aumentar el crecimiento sostenido de la empresa en un 1%	1	Desarrollar una alianza comercial	✓ Identificar los aliados potenciales.

	anual durante los cinco años del direccionamiento.		con una grande superficie del sector retail enfocando el atributo de calidad del producto para captar el segmento de consumidores que buscan productos más frescos y saludables.	✓ Definir el aliado más acorde en términos de mercado y financieros. ✓ Definir los requisitos del producto de la empresa con la que se va a desarrollar la alianza. ✓ Definir las expectativas de la alianza en penetración de mercado. ✓ Poner en marcha la alianza comercial.
2	Fortalecer la gestión financiera y contabilización de los rubros activos y pasivos para generar una eficiencia y precisión en los reportes para tomar mejores decisiones.	1	Adquirir un software contable y de gestión	✓ Designar un presupuesto para la adquisición. ✓ Hacer el proceso de compra ✓ Instalar el programa. ✓ Llevar a cabo las capacitaciones necesarias para el uso del software.
3	Mejorar la eficiencia operativa de la empresa con implementación de equipos para	1	Adquirir los Silos para almacenar y conservar la materia prima.	✓ Designar un presupuesto para la adquisición.

	almacenaje de producto terminado.			✓ Hacer el proceso de compra ✓ Hacer la instalación
4	Aumentar la participación y posicionamiento de la empresa.	1	Implementar una integración vertical hacia adelante.	✓ Adquirir los empaques para el producto. ✓ Contratar el personal necesario. ✓ Adecuar las instalaciones para el proceso. ✓ Establecer tiempos y acciones para cada proceso. ✓ Implementar un manual de funciones del proceso.
		2	Desarrollar plan de mercadeo basado en la calidad de los productos.	✓ Aplicar Investigación de mercado. ✓ Definir el mercado objetivo. ✓ Definir los objetivos de las variables del plan de mercadeo. ✓ Diseñar un logotipo para la empresa. ✓ Definir el Presupuesto ✓ Aplicar el plan de mercadeo.

5	Implementar el departamento de gestión humana.	1	Diseñar los procesos de gestión del recurso humano.	✓ Definir los procesos del departamento. ✓ Desarrollar el manual de funciones del encargado del área. ✓ Implementar un sistema de motivación por resultados. ✓ Implementar un sistema de seguridad y salud (S.S.S.T). ✓ Ejecutar los procesos. ✓ Desarrollar planes de capacitación en las áreas necesarias para el crecimiento de la empresa.
---	--	---	---	---

5.4. Plan De Acción Del Direccionamiento Estratégico

En este punto se diseña el plan de acción necesario para poner en ejecución los objetivos por medio de las diferentes estrategias planteadas, asignando un indicador para su posterior medición y su evaluación en el alcance de la meta, y, por consiguiente, evidenciando desviaciones en términos de costos, tiempo y alcance, cuáles serán las personas de la empresa encargadas de llevar cabo cada acción y si se necesitará de una persona externa para la realización de la acción.

Tabla 33.
Plan de acción

Objetivo 1		Aumentar el crecimiento sostenido de la empresa en un 1% anual durante los cinco años del direccionamiento estratégico.				
Estrategia 1		Desarrollar una alianza comercial con una grande superficie del sector retail enfocando el atributo de calidad del producto para captar el segmento de consumidores que buscan productos más frescos y saludables.				
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/ observación	Tiempo de ejecución
Identificar los aliados potenciales.	Número de aliados potenciales	3 aliados potenciales	Gerente de la empresa / asesor externo	\$500.000	N/A	Mes 0 Año 1
Definir el aliado más acorde en términos de mercado y financieros	Número de aliados comerciales pertinente en términos de mercado y financieros	1 aliado comercial	Gerente de la empresa / asesor externo	\$500.000		
Definir los requisitos del producto de la empresa con la que se va a desarrollar la alianza.	Número de requisitos mínimos necesarios para la alianza	La cantidad de requisitos defina la empresa de la alianza	Gerente de la empresa/ representante de la empresa comercial de la alianza	N/A	N/A	
Definir las expectativas de la alianza en penetración de mercado y financiera.	Número de expectativas fijadas penetración de mercado	1 expectativa en términos de participación de mercado 1 expectativa en margen financiero	Gerente de la empresa/ representante de la empresa comercial de la alianza	N/A	N/A	

Poner en marcha la alianza comercial.	Número de alianzas comerciales establecidas y en operación	1 alianza comercial establecida y en operación			N/A	
---------------------------------------	--	--	--	--	-----	--

Objetivo 2		Mejorar la eficiencia financiera y contabilización de los rubros activos y pasivos.				
Estrategia 1		Adquirir un software contable y de gestión.				
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/observación	Tiempo de ejecución
Designar un presupuesto para la adquisición	% de utilidad neta mensual	5% de utilidad neta mensual para la adquisición	Gerencia	N/A	Ahorro mensual de la utilidad del ejercicio.	Mes 0 Año 1
Hacer el proceso de compra del software	Número de Compras realizadas	1 compra realizada	Gerencia	\$1.099.000	Un único pago del software Word office	
Instalar el programa	Número de instalaciones del programa	1 instalación del software contable y de gestión	Gerencia/técnico de sistemas	\$200.000	N/A	
Llevar a cabo las capacitaciones necesarias para el uso del software.	Número de capacitaciones realizadas	3 capacitaciones	Asesor del software	Incluido en la compra del software	N/A	

Objetivo 3		Mejorar la eficiencia operativa de la empresa con implementación de equipos para almacenaje de producto terminado.				
Estrategia 1		Adquirir los Silos para almacenar y conservar la materia prima.				
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/observación	Tiempo de ejecución de la acción
Designar un presupuesto para la adquisición.	% de utilidad neta mensual	20% de la utilidad mensual	Gerente y contador	N/A	Ahorro mensual de la utilidad del ejercicio.	Mes 1 Año 0
Hacer el proceso de compra	Número de silos adquiridos	1 silo adquirido	Gerente y contador	\$10.000.000	N/A	Mes 1 Año 0
Hacer la instalación	Número de instalaciones		Ingeniero industrial	\$2000.000	N/A	Mes 1 Año 0

Objetivo 4		Aumentar la participación y posicionamiento de la empresa.				
Estrategia 1		Implementar una integración vertical hacia adelante				
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/ observación	Tiempo de ejecución de la acción
Adquirir los empaques para el producto.	Número de empaques adquiridos	10.000 empaques adquiridos	Gerente	\$20.000.000 por producción	N/A	Mes 1 Año 0
Contratar el personal necesario.	Número de personas contratadas	10 personas contratadas	Gerente	\$3000.000	Pago del nuevo personal	Mes 1 Año 0
Adecuar las instalaciones para el proceso.	Instalaciones necesarias para el proceso/total instalaciones adecuadas	100% de las instalaciones adecuadas para el proceso	Gerente	\$5.000.000	Seguimiento mensual	Mes 2 Año 0
Establecer tiempos por acciones para cada proceso	Número de Tiempos por acciones establecidos para cada proceso	1 tiempo por cada acción de cada proceso	Gerente / colaboradores		N/A	Mes 1 Año 0
Implementar un manual de funciones del proceso.	Número de manuales impresos	4 manuales	Gerente	\$ 110.000	Se implementa luego de socializar el manual con los colaboradores	Días 4 Mes 0 Año 0
Estrategia 2		Desarrollar plan de mercadeo basado en la calidad de los productos.				
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/ observación	Tiempo de ejecución

						de la acción
Aplicar Investigación de mercado.	Número de investigaciones de mercado	1 investigación de mercado realizada	Especialista en mercadeo	\$ 4000.000	N/A	Mes 6 Año 0
Definir el mercado objetivo.	Número de segmentos de mercado que se atenderán	3 segmentos definidos			N/A	
Definir los objetivos de las variables del plan de mercadeo.	Número de objetivos establecidos por posicionamiento, ventas y viabilidad	1 objetivo de posicionamiento 1 objetivo de ventas 1 objeto de viabilidad			N/A	
Diseñar un logotipo para la empresa	Cantidad de logotipos diseñados	1 logotipo diseñado			N/A	
Definir el Presupuesto	% de utilidad neta	3% de utilidad neta			N/A	
Aplicar el plan de mercadeo.	Número planes de mercadeo en ejecución	1 plan de mercadeo en ejecución			N/A	

Objetivo 5	Implementar el departamento de gestión humana.					
Estrategia 1	Diseñar los procesos de gestión del recurso humano.					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Frecuencia/observación	Tiempo de ejecución de la acción
Definir los procesos del departamento.	Número de Procesos definidos	5 procesos	Gerente/ Administrador	\$500.000	Para el pago del asesor	Días 15 Mes 0 Año 0

Desarrollar el manual de funciones del encargado del área.	Número de manuales de funciones para el área	1 manual de funciones	Administrador	\$500.000	Para el pago del asesor	Días 15 Mes 0 Año 0
Implementar un sistema de motivación por resultados.	Sistema de motivación por resultados	1 Sistema de motivación por resultados	Administrador			Días 0 Mes 1 Año 0
Implementar un sistema de seguridad y salud (S.S.S.T).	Número Sistemas de seguridad y salud implementados	1 Sistema de seguridad y salud implementado.	Administrador/ especialista en S.S.T.	\$2000.000		Días 0 Mes 2 Año 0
Desarrollar planes de capacitación en las áreas necesarias para el crecimiento de la empresa.	Número de planes de capacitación implementados	1 plan en el área operativa. 1 plan en el área de ventas. 1 plan en el área administrativa.	Administrador/ Especialista en administración	\$3000.000		Días 0 Mes 3 Año 0
Ejecutar los procesos.	Número de Procesos a ejecutar	5 procesos específicos del área de talento humano.	Gerente	\$0	Cada que haya una nueva contratación del personal	Mes 2 Año 0

Fuente. Elaboración propia.

El presupuesto total necesario para llevar a cabo las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales propuestos es de **\$ 52.409.000.** pesos.

5.5. Análisis De Viabilidad Financiera.

En este punto se determina la viabilidad financiera del plan de acción con la herramienta financiera de costo-beneficio contrastando el valor total de las iniciativas estratégicas propuestas en el plan de acción y la capacidad financiera futura de la empresa de llevarlas a cabo.

5.5.1. Estado de situación financiera AGROFRU.

Tabla 34.

Estado de situación financiera AGROFRUT.

Estado De Situación Financiera Año 2020		
Ingresos Operacionales:		\$ 252.476.100
Ventas	\$	252.476.100
Costos Operacionales:		\$ 185.766.329
Costo de MP	\$	86.583.387
Costo MOD	\$	14.151.999
Costos fijos	\$	61.230.166
Costos variables	\$	23.093.193
Mantenimiento de maquinaria	\$	707.584
Utilidad Bruta:		\$ 66.709.771
Gastos Operacionales:		\$ 901.836

Gastos administrativos	\$	373.111		
Gastos de venta			0	
Otros gastos	\$	528.725		
Utilidad Operacional:			\$	65.807.935
Gastos Financieros	\$	8.480.010		
Gastos varios	\$	8.380.119		
Utilidad antes de impuesto	\$	48.947.806		
Impuesto de renta	\$	15.173.820		
Utilidad Neta:			\$	33.773.986

Fuente. Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa.

Tabla 35.

Estado de situación financiera Presupuestado proyectado.

Estado de situación financiera Presupuestado proyectado							
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos Operacionales	\$ 252.476.100	\$ 275.198.949	\$ 299.966.854	\$ 326.963.871	\$ 356.390.620	\$ 388.465.775	\$ 423.427.695
Ventas	\$ 252.476.100	\$ 275.198.949	\$ 299.966.854	\$ 326.963.871	\$ 356.390.620	\$ 388.465.775	\$ 423.427.695
Costos Operacionales	\$ 185.766.329	\$ 196.813.595	\$ 208.727.826	\$ 221.584.086	\$ 235.464.124	\$ 250.456.974	\$ 266.659.608
Costo de materia prima	\$ 86.583.387	\$ 94.375.892	\$ 102.869.722	\$ 112.127.997	\$ 122.219.517	\$ 133.219.273	\$ 145.209.008
Costo Mano de Obra	\$ 14.151.999	\$ 15.425.679	\$ 16.813.990	\$ 18.327.249	\$ 19.976.702	\$ 21.774.605	\$ 23.734.319
Costo Fijo	\$ 61.230.166	\$ 62.454.769	\$ 63.703.865	\$ 64.977.942	\$ 66.277.501	\$ 67.603.051	\$ 68.955.112
Costos variables	\$ 23.093.193	\$ 23.785.989	\$ 24.499.568	\$ 25.234.556	\$ 25.991.592	\$ 26.771.340	\$ 27.574.480
Mantenimiento de maquinaria	\$ 707.584	\$ 771.267	\$ 840.681	\$ 916.342	\$ 998.813	\$ 1.088.706	\$ 1.186.689
Utilidad Bruta	\$ 66.709.771	\$ 78.385.354	\$ 85.440.035	\$ 93.129.639	\$ 101.511.306	\$ 110.647.324	\$ 120.605.583
Gastos Operacionales	\$ 901.836	\$ 925.160	\$ 949.109	\$ 973.700	\$ 998.952	\$ 1.024.882	\$ 1.051.509
Gastos administrativos	\$ 373.111	\$ 380.573	\$ 388.185	\$ 395.948	\$ 403.867	\$ 411.945	\$ 420.184
Gastos de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ 528.725	\$ 544.587	\$ 560.924	\$ 577.752	\$ 595.085	\$ 612.937	\$ 631.325
Utilidad Operacional	\$ 65.807.935	\$ 77.460.194	\$ 84.490.926	\$ 92.155.938	\$ 100.512.354	\$ 109.622.442	\$ 119.554.074
Gasto Financiero	\$ 8.480.010	\$ 8.649.610	\$ 8.822.602	\$ 8.999.054	\$ 9.179.036	\$ 9.362.616	\$ 9.549.869
Gastos Varios	\$ 8.380.119	\$ 8.547.721	\$ 8.718.676	\$ 8.893.049	\$ 9.070.910	\$ 9.252.329	\$ 9.437.375
Utilidad antes de impuesto	\$ 48.947.806	\$ 60.262.862	\$ 66.949.648	\$ 74.263.834	\$ 82.262.408	\$ 91.007.497	\$ 100.566.830
Impuesto de renta	\$ 15.173.820	\$ 18.681.487	\$ 20.754.391	\$ 23.021.789	\$ 25.501.347	\$ 28.212.324	\$ 31.175.717
Utilidad Neta	\$ 33.773.986	\$ 41.581.375	\$ 46.195.257	\$ 51.242.046	\$ 56.761.062	\$ 62.795.173	\$ 69.391.113

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 36.

Relación costo/beneficio del direccionamiento estratégico.

Ítems	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ingresos	\$ 252.476.100	\$ 275.198.949	\$ 299.966.854	\$ 326.963.871	\$ 356.390.620	\$ 388.465.775
valor del plan de acción	\$ 52.409.000,00	\$ 69.179.880	\$ 91.317.442	\$ 120.539.023	\$ 159.111.510	\$ 210.027.194
Tasa de oportunidad	2%					
VNA Ingresos	\$ 1.764.508.226					
VNA Costos	\$ 645.895.137					
Relación Costo/ Beneficio	2,73					

Fuente. Elaboración propia.

5.5.1.1. Análisis de los resultados de la relación costo beneficio.

En la información financiera de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que el plan de direccionamiento estratégico es factible a una tasa de retorno del 2% llevando los valores a un valor presente neto se determina que es viable el plan ya que la relación costo beneficio es mayor a 1 arrojando la relación de 2,73 de beneficios en un futuro por cada peso invertido en el proyecto y sus diferentes estrategias para la consecución del direccionamiento estratégico.

6. Conclusiones

Se concluye que al realizar el diagnóstico externo las principales variables que marcan a la empresa generan un impacto positivo y por tanto son catalogadas como oportunidades para el desarrollo operativo de la organización, en la presente investigación estas variables fueron: aumento del PIB, ingreso per-capita, tasa de interés baja, Baja inflación, aumento del uso de internet, que el 60% de los consumidores busca productos más frescos y naturales. Las anteriores variables se capitalizaron para la formulación de estrategias genéricas de beneficio para la organización. En contraste, de acuerdo con el análisis del macro-ambiente, no se evidencia un panorama tan alentador como el anterior puesto que la alta rivalidad en el sector, proveedores con posibilidad de integrarse hacia adelante, presencia en el sector de empresas grandes y consolidadas, reforma tributaria se configuran como amenazas importantes a las cuales en la actualidad la empresa AGROFRU debe hacer frente para ser competitiva. En cuanto al diagnóstico interno se puede concluir que la empresa cuenta con una serie de fortalezas importantes en la actualidad, dentro de las que destacan que la empresa cuenta con un buen capital de trabajo, cuenta con producto terminado con buenas condiciones de calidad, almacenamiento bueno pero que se requiere mejorar para ser más competitivo en el mercado teniendo en cuenta la presencia de grandes competidores, por otra parte, sus debilidades principalmente se encuentran en que no se cuenta con una misión y visión, falta de planes de mercadeo e investigación de mercados que permitan posicionar y dar a conocer la empresa ya que también carece de planes de promoción y página web muy importante para cualquier tipo de empresa en la actualidad, además, en la parte de estructura carece de un departamento de talento humano que desarrolle las funciones específicas del personal así como también de un software contable, que permita una mayor eficiencia en facturación y reportes financieros.

Se puede finalizar que de acuerdo al direccionamiento realizado se propusieron estrategias corporativas para la organización enfocadas en mejorar la eficiencia operativa, desarrollar una integración vertical hacia adelante, desarrollar una página web y planes de mercadeo enfocados en los atributos actuales del producto, todo esto enmarcado en el objetivo de generar un mayor posicionamiento para la empresa, mejorar la eficiencia operativa proponiendo la implementación de procesos más eficientes en el área administrativa a través del apoyo de softwares financieros y de gestión e implementando áreas faltantes en la misma área administrativa, además, la empresa se encuentra posicionada en el cuadrante agresivo de acuerdo a la matriz de la posición y de la acción, lo que evidencia que en la actualidad cuenta con la fortaleza interna suficiente tanto financiera como operativa de cierto modo. La empresa puede explotar las oportunidades que vengan del contexto externo, hacer frente a las debilidades y poder superar las amenazas estrategias de desarrollo de mercado y penetración que se logaran a través de planes de mercadeo. En cuanto al portafolio, se propone que para el maíz blanco que se encuentra en una atractividad media y una posición competitiva media se mantenga en el portafolio, se deben hacer inversiones cautelosas por otra parte el maíz amarillo exige una inversión mucho más intensiva para potenciar su crecimiento y mejorar su competitividad en el mercado.

Se finaliza con base en todo el diagnóstico preliminar la formulación del direccionamiento estratégico de la empresa partiendo desde la misión y la visión que engloban las estrategias diseñadas para mejorar el posicionamiento de la empresa, una visión de lo que se pretende que alcance al empresa en términos operativos y de mercado en los próximos cuatro años así como los valores corporativos, adicional a lo anterior se planteó una estructura organizacional acorde con los cambios trazados en términos de estructura administrativa, planteados adicionando el departamento de gestión de talento humano y diversos ítem que le corresponden desarrollar a este departamento, como la evaluación del

desempeño, la motivación, y la seguridad social; se formularon además los objetivos corporativos.

Se finaliza proponiendo un plan de acción que permite poner en marcha, medir y evaluar las diferentes estrategias con sus respectivas acciones plantadas para el alcance de los objetivos corporativos que le darán consecución a la misión de la empresa.

Por último, se determinó la viabilidad en términos financieros del plan de acción aplicando la herramienta financiera costo/beneficio evidenciando que la relación es mayor a 1> lo que refleja que la implementación del plan es factible y traerá beneficios financieros para la empresa con la implementación de los lineamientos estratégicos propuesto en la medida en que la relación costo beneficio se sostenga en el índice mayor a 1.

7. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la organización tener una mentalidad más enfocada en el crecimiento a largo plazo, y no tanto enfocada en la actividad cotidiana de la empresa, pesar, por tanto, más en el crecimiento a largo plazo de la organización.

Se sugiere implementar el direccionamiento estratégico de la organización que les permita a los directivos visibilizar de manera más acertada cuál es su capacidad actual, así como cuales son las acciones a seguir para generar un mayor posicionamiento de la empresa en la industria y las acciones para hacer frente a la alta rivalidad.

Se propone tener una mayor organización en los procesos administrativos y financieros llevando la contabilidad de la empresa como persona jurídica, de manera independiente a los rubros personales de los directivos para determinar más adecuadamente los niveles de crecimiento financieros reales de la empresa, así como aplicar herramientas de gestión financiera que permita la facturación electrónica y facilite los reportes a la DIAN.

8. Bibliografía

Aguirre Florez, G., & Escobar Ayala, L. M. (2018). *Biblioteca universidad del Valle* .

Obtenido de Direccionamiento estratégico para la empresa Frutos de la Unión :

<http://hdl.handle.net/10893/16589>

Álvarez, C. E. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del Proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. En C. E. Álvarez, *Metodología: Diseño y desarrollo del Proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (págs. 231-351). Mexico: Limusa.

Art. 240. *Tarifa general para para personas juridicas*. (s.f.). Obtenido de Estatuto tributario nacional : <https://estatuto.co/?e=989>

Banco de la república . (2 de 10 de 2020). *Utilidades del Banco de la República*. Obtenido de banrep.gov.co: <https://www.banrep.gov.co/es/utilidades-del-banco-republica>

banrep.gov.co. (05 de 06 de 2021). *distribucion-del-ingreso*. Obtenido de banrep.gov.co: <https://www.banrep.gov.co/es/tags/distribucion-del-ingreso>

branch.com.co. (12 de 04 de 2021). *Estadísticas-de-la-situación-digital-de-colombia-en-el-2020-2021*. Obtenido de branch.com.co: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

Buitrago, C. (18 de 11 de 2020). *Las oportunidades que ofrecen los cambios de hábitos del consumidor colombiano*. Obtenido de Semana:

<https://www.semana.com/management/articulo/las-oportunidades-que-ofrecen-los-cambios-de-habitos-del-consumidor-colombiano/307117/>

Cepal.org. (2 de 11 de 2020). *Valoración de daños ola invernal en Colombia*. Obtenido de

Cepal.org:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37958/OlainvernalColombiaBIDCEPAL_es.pdf

Colombiatrade. (09 de 21 de 2020). *Tratados de Libre Comercio de Colombia: 17 acuerdos, 65 países y 1.500 millones de compradores*. Obtenido de Colombiatrade:

<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/tratados-de-libre-comercio-de-colombia-17-acuerdos-65-paises-y-1500-millones-de-compradores>

DANE . (2018). *¿Cuántos somos* . Obtenido de DANE información para todos :

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Datos macro. (05 de 06 de 2021). *PIB de Colombia*. Obtenido de Datos macro:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>

datosmacro. (05 de 06 de 2021). *Colombia: Economía y demografía*. Obtenido de

datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica* (14a. ed., págs. 5-300). Mexico,Df, Mexico: Pearson Educación.

Dess, G. y. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. . Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Diez De Castro et al., P. E. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.

Eiticolombia.gov.co. (s.f.). *Marcolegal y regimen fiscal Regimen fiscal y tributario nacional*.

Obtenido de Eiticolombia.gov.co: <https://www.eiticolombia.gov.co/es/informes->

[eiti/informe-2016/marco-legal-y-regimen-fiscal/regimen-fiscal-y-tributario-nacional/](https://www.eiticolombia.gov.co/es/informes-eiti/informe-2016/marco-legal-y-regimen-fiscal/regimen-fiscal-y-tributario-nacional/)

El Heraldó . (Diciembre de 2020). *El Heraldó* . Obtenido de En 2020 hubo 76 masacres con

292 asesinados en Colombia, según la ONU: <https://www.elheraldo.co/colombia/en->

[2020-hubo-76-masacres-con-292-asesinados-en-colombia-segun-la-onu-796941](https://www.elheraldo.co/colombia/en-2020-hubo-76-masacres-con-292-asesinados-en-colombia-segun-la-onu-796941)

El nuevo siglo. (25 de 02 de 2020). *El agro se posiciona como el cuarto sector productivo*.

Obtenido de El nuevo siglo: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-el->

[agro-se-posiciona-como-el-cuarto-sector-productivo](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-el-agro-se-posiciona-como-el-cuarto-sector-productivo)

Fedesarrollo. (30 de 05 de 2021). *Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC)*. Obtenido de

Fedesarrollo.: <https://www.fedesarrollo.org.co/es/encuestas/consumidor-eoc>

Finagro. (2021). *Comunicado-del-ministerio-de-agricultura-y-desarrollo-rural*. Obtenido de

Finagro: <https://www.finagro.com.co/noticias/comunicado-del-ministerio-de->

[agricultura-y-desarrollo-rural](https://www.finagro.com.co/noticias/comunicado-del-ministerio-de-agricultura-y-desarrollo-rural)

Forbes Staff. (30 de 10 de 2020). *Economía y finanzas colombia es el país mas desigual de*

toda america latina. Obtenido de Forbes.co: <https://forbes.co/2020/10/30/economia-y->

[finanzas/colombia-es-el-pais-mas-desigual-de-toda-america-latina/](https://forbes.co/2020/10/30/economia-y-finanzas/colombia-es-el-pais-mas-desigual-de-toda-america-latina/)

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. En A. Francés, *Estrategia y planes*

para la empresa: con el cuadro de mando integral. (págs. 145-380). Mexico : Pearson

educación.

Galán, J. S. (27 de mayo de 2016). *Coste – Costo*. Obtenido de Econopedia.com:

<https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>

Gamboa, S., & Malagón, L. (2018). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa La delicia de los búcaros ubicada en el municipio de Jamundi Valle*.

Obtenido de Biblioteca univalle: <http://hdl.handle.net/10893/18653>

González, X. (20 de 04 de 2020). *Cuatro de cada 10 colombianos modificaron sus preferencias de consumo ecommerce*. Obtenido de La republica.co:

<https://www.larepublica.co/empresas/cuatro-de-cada-10-colombianos-modificaron-sus-preferencias-de-consumo-ecommerce-2994870>

Goodstein, L., & et, a. (2005). *Planeacion Estrategica Aplicada*. En L. Goodstein, & a. et, *Planeacion Estrategica Aplicada* (pág. 379). España: Mc Graw Hill.

Google Maps . (15 de Mayo de 2021). *Morelia, Roldanillo*. Obtenido de Google Maps :

<https://www.google.com/maps/dir/4.480295,-76.1169103/Morelia,+Roldanillo,+Valle+del+Cauca/@4.4807121,-76.1181119,1487m/data=!3m1!1e3!4m8!4m7!1m0!1m5!1m1!1s0x8e3838f02821e64d:0xafd85b6a7a7b7e56!2m2!1d-76.1168926!2d4.480316!5m1!1e2?hl=es-ES>

Headways. (2016). *Participación de mercado* . Obtenido de Headways.com:

<https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/participacion-de-mercado/>

Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. En J. R.

Hernández, *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (págs. 205 - 635).

México: Alfaomega.

ICA. (09 de 07 de 2020). *ICA*. Obtenido de instituto Colombiano agropecuario:

<https://www.ica.gov.co/noticias/ica-definio-fechas-ciclo-siembra-maiz-valle>

Ideam. (12 de 10 de 2020). *Boletín de predicción climática y recomendación sectorial*.

Obtenido de Ideam.gov.co: <http://www.ideam.gov.co/>

- investiga.banrep.gov.co. (07 de 05 de 2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Obtenido de banrep:
https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288#:~:text=Los%20principales%20resultados%20se%C3%B1alan%20unas,%2C1%25%20del%20PIB%20nacional.
- José Yvanoski Vasquez Chacon. (S.f). *calameo.com*. Obtenido de BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS (BPA): <https://es.calameo.com/books/002618208655180a968ef>
- Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación de la calidad . En J. M. Juran, *Juran, J M* (pág. 279). Madrid: Díaz de Santos.
- Kiziryan, M. (28 de Abril de 2015). *Economías de escala*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>
- Konfio.mx. (2016). Obtenido de konfio.mx: <https://konfio.mx/tips/finanzas/que-es-capital-de-trabajo-en-una-empresa/>
- Koontz , H., & Weirich, H. (1996). Administración: una perspectiva global. En H. Koontz, & H. Weirich, *Administración: una perspectiva global*. (12a ed., pág. 789). Mexico: Mc Graw Hill.
- La república. (s.f.). *Así quedaron los impuestos en 2020 con la reforma tributaria aprobada por el Congreso*. Obtenido de La república.: <https://www.larepublica.co/economia/asi-quedaron-los-impuestos-en-2020-con-la-reforma-tributaria-2946739>
- Llamas, J. (02 de julio de 2020). *Maquinaria*. Obtenido de Econopedi.com:
<https://economipedia.com/definiciones/maquinaria.html>
- Martín, J. (16 de Enero de 2018). *¿PARA QUÉ SIRVE LA CURVA DE LA EXPERIENCIA?*
Obtenido de Cerem, international business school: <https://www.cerembs.co/blog/para-que-sirve-la-curva-de-la-experiencia>

min-agricultura. (20 de 03 de 2019). *Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales*. Obtenido de Minagricultura.gov.co:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/AlimentosBalanceados/Documentos/2019-03-30%20Cifras%20Sectoriales%20Ma%C3%ADz.pdf>

Minciencias.gov.co. (s.f.). *Investigación, Desarrollo e Innovación Bio*. Obtenido de Minciencias.gov.co: <https://minciencias.gov.co/portafolio/colombia-bio/investigacion-y-desarrollo>

Periodico universidad nacional . (s.f.). *Colombia, por fuera del mundial 2020 en ciencia y tecnología*. Obtenido de Periodico universidad nacional : <http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/104/13.html>

Portafolio. (04 de 06 de 2020). *Tras repunte en abril riesgo pais de Colombia se estabiliza*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/tras-repunte-en-abril-riesgo-pais-de-colombia-se-estabiliza-541482>

Portafolio. (14 de Agosto de 2021). *¿Qué rumbo tomaría el dólar en Colombia?* Obtenido de Revista Portafolio.: <https://www.portafolio.co/indicadores-economicos/precio-del-dolar-en-colombia-analisis-de-su-comportamiento-en-la-semana-del-9-al-13-de-agosto-del-2021-555135>

Portafolio.co. (2021). *Dane-revela-impacto-de-la-pandemia-en-la-pobreza-del-pais*. Obtenido de Portafolio.co: <https://www.portafolio.co/economia/dane-revela-impacto-de-la-pandemia-en-la-pobreza-del-pais-551470>

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva*. En M. Porter, *Estrategia Competitiva*. (pág. 234). Mexico D.F: SECSA.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. Buenos Aires Argentina: Javier Vergara Editores,.

Primera temporada seca del 2021. (2021). Obtenido de Gestion del riesgo.:

<http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Noticias/2021/Primera-temporada-seca-del-2021-acompanada-por-el-Fenomeno-La-Nina.aspx>

Ramirez, G. (5 de abril de 2021). diagnostico empresa AGROFRU. (D. M. Mazuera, Entrevistador)

Riaño, N. C. (05 de Enero de 2021). *La inflación de 1,61% del año 2020 es la más baja de la historia estadística que informa el Dane*. Obtenido de La república :

<https://www.larepublica.co/economia/la-inflacion-de-161-de-2020-es-la-mas-baja-de-la-historia-estadistica-del-dane-3108225>

Ríos Vinasco , H., & Vallejo Zapata , E. A. (2020). *Biblioteca universidad del Valle*.

Obtenido de Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Estación de Servicio La Ceiba del municipio de Zarzal Valle del Cauca para el periodo 2021 a 2025: <http://hdl.handle.net/10893/19684>

Rodríguez., R. (2012). Administración estratégica. En R. Rodríguez., *Administración estratégica* (págs. 14-128). Universidad peruana de los andes.

Secretaria del Senado. (23 de Julio de 2021). *Estatuto tributario* . Obtenido de Secretaria del senado :

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario_pr010.html

Semana. (20 de 07 de 2020). *¿Qué tan cierto es que la inseguridad ha aumentado en el país?*

Obtenido de Revista semana: <https://www.semana.com/nacion/articulo/cifras-de-delincuencia-en-colombia-contrastan-con-sensacion-de-inseguridad/685813/>

SIET. (7 de de 01 de 2021). *Mineducacion*. Obtenido de Mineducacion:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html?_noredirect=1

- Steiner, G. A. (1983). Planeación estraégica: lo que todo director debe saber. En G. A. Steiner, *la planeación estraégica: lo que todo director debe saber* (pág. 21). Mexico D.F: Continental.
- Superintendencia de industria y comercio . (s.f.). *Tasas patentes 2021*. Obtenido de Superintendencia de industria y comercio : <https://www.sic.gov.co/tasas-patentes>
- Tarazona, F. (2007). *Dirección estraatégica de recursos humanos en la adminisistración local española: propuesta y modelo integrado* . Valencia, España.
- Trujillo, R. R. (2006). Planificación estraatégica . En R. R. Trujillo, *Factores de ambito general* (págs. 33 - 125). Lima : Universidad Peruana de los andes .
- Weinberger. (2009). *Estratégia*. Lima Perú: USAID.
- www.mitecnologico.com. (6 de 12 de 2018).
- www.mitecnologico.com/iem/Main/TipoDePlanes. Obtenido de tipos de planes : www.mitecnologico.com/iem/Main/TipoDePlanes

Anexos

Cuestionario Para El Análisis Interno/ Diagnóstico De Gestión Empresarial

ANEXO A. Cuestionario para el análisis interno.

NOMBRE: German Ramírez.

EMPRESA: AGROFRU

SECTOR: CEREALES

TIPO DE SOCIEDAD:

REGIMEN: Común

NUMERO DE EMPLEADOS: 6 de planta 6 externos

DIRECCION: ROLDANILLO, CORREGIMIENTO LA MORELIA, VALLE DEL CAUCA

CORREO ELECTRONICO:

PAGINA WEB:

FM: Fortaleza mayor

fm : fortaleza menor

DM: Debilidad mayor

dm: debilidad menor

Área de gestión o proceso: Infraestructura y control					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿La empresa cuenta con misión y visión así como de valores organizacionales?	No se cuenta con misión y visión no están establecidos	FM	fm	DM	dm
				X	
¿La empresa cuenta con objetivos establecidos para el largo plazo?	No se cuenta con objetivos a largo plazo.	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?	No se comunican los objetivos ni se miden por que no se cuenta con objetivos establecidos.	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Se hace seguimiento y evaluación constante de la consecución de los objetivos establecidos?	No se hace seguimiento a los objetivos	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Se conocen cuáles son los factores clave de éxito?	Si se conocen cuáles son los factores	FM	fm	DM	dm
			X		
¿Existe una estructura organizacional establecida?	No cuentan con una estructura	FM	fm	DM	dm

	organizacional establecida			X	
--	-------------------------------	--	--	----------	--

Área de gestión o proceso: Marketing					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	No se segmentan los mercados en ningún sentido se vende al cliente promedio	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	No se encuentra bien posicionada ya que en su mayoría son grandes competidores	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	No son confiables los canales de distribución.	FM	fm	DM	dm
					X
¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	Si pero las investigaciones de mercado son de manera empírica y enfocado a la oferta y demanda	FM	fm	DM	dm
				X	
¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?	No cuenta con una estrategia de publicidad y promoción	FM	fm	DM	dm
				X	
Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?	No cuenta con presencia en internet	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Se realiza el mix de mercadeo?	Solo se cuenta con la p del precio la plaza es directa no se cuenta con planes de promoción.	FM	fm	DM	dm
					X
¿Cuáles considera que son los factores diferenciadores de su producto? Esta más enfocado a una estrategia de	Este más enfocado a una estrategia de costos no se cuenta con un factor diferenciador pero se trata de tener un	FM	Fm	DM	dm
			X		

diferenciación o de costos	producto limpio de hongos y enfermedades.				
¿Cómo se determina el precio de los productos?	Se determina de acuerdo a la demanda	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Qué tipo de canales de distribución utiliza, y cuál es la plaza?	Se utiliza un canal directo no se cuenta con plaza solo son productores	FM	FM	DM	dm
				X	
¿Cómo se dan a conocer los productos que tipo de promoción se realiza?	No se cuenta con promoción de los productos	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Existe un servicio al cliente?	No se cuenta con servicio al cliente	FM	fm	DM	dm
				X	

Área de gestión o proceso: contabilidad y finanzas					
¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?	La empresa puede obtener capital a través de entidades financieras.	FM	fm	DM	dm
		X			
¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	Se cuenta con lo necesario para las actividades operativas cotidianas de la empresa.	FM	fm	DM	dm
		X			
		FM	fm	DM	dm
¿La empresa cuenta con un buen apalancamiento financiero?	La empresa cuenta con el apalancamiento justo para sus operaciones		X		
¿La empresa cuenta con indicadores financieros?	No cuenta con indicadores financieros	FM	fm	DM	dm
					X

Área de gestión o proceso: Producción y operaciones					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas,	Si son confiables todos los suministros de materias primas que necesita la empresa	FM	Fm	DM	dm
			X		

partes y componentes?					
¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?	Si cuenta con las instalaciones adecuadas para realizar sus actividades la maquinaria es funcional.	FM	fm	DM	dm
		X			
¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?	Si está bien ubicados para la parte de producción y en la carretera central	FM	fm	DM	dm
			X		
¿Cuenta con más de un proveedor para el suministro de sus materias primas?	Si se cuenta con más de un proveedor establecido ya que se busca la reducción de costos en las materias primas	FM	fm	DM	dm
		X			
¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?	No se cuenta con políticas de calidad establecidas	FM	fm	DM	dm
			X		
¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?	Si son efectivas las políticas de control de inventarios por los lotes de producción	FM	fm	DM	dm
			X		
¿Cuenta con indicadores de producción?	Si cuenta con indicadores de producción establecidos	FM	fm	DM	dm
			X		

Área de gestión o proceso: Gestión del talento humano					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿Se cuenta con un manual de funciones establecido?	No cuenta con manual de funciones establecido los trabajadores desempeñan diversas funciones	FM	fm	DM	dm
				X	
¿Se realizan planes de capacitación constantes?	No se realizan capacitaciones al personal	FM	fm	DM	dm
				X	
¿El personal cuenta con estudios		FM	Fm	DM	dm

tecnológicos o profesionales?	No cuentan con estudios de ningún tipo		X		
¿Se motiva de manera constante al personal?	No se cuenta con planes de motivación, pero en fechas especiales se les da un incentivo.	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Se desarrollan planes de motivación intrínsecos y extrínsecos?	Se desarrollan en mayor medida planes de motivación extrínsecos.	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Cómo se evidencia la rotación de personal en la empresa?	No se presenta rotación de personal en la empresa.	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Se cuenta con procesos de salud ocupacional?	No se cuenta con procesos de salud ocupacional.	FM	Fm	DM	dm
			X		

Área de gestión o proceso: Calidad					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿Se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad?	No se cuenta con un sistema de calidad establecida	FM	Fm	DM	dm
		X			
¿Se tienen Estandarizados los Procesos?	Si se tienen estandarizados los procesos y los tiempos de cada uno	FM	fm	DM	dm
		X			
¿Se cuenta con certificación de Normas Técnicas?	No se cuenta con ninguna certificación solo el ICA para fecha de siembra.	FM	Fm	DM	dm
				X	
¿Se cuenta con Programa de Capacitación?	No se cuenta con capacitación porque no hay planes de calidad	FM	Fm	DM	dm
					X

Área de gestión o proceso: Logística		
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad

¿Se cuenta con buen Manejo Proveedores?	Si se cuenta con un buen manejo de proveedores	FM	Fm	DM	dm
		X			
¿El tiempo de entrega de pedidos por parte del proveedor es óptimo?	Si hacen entrega de los pedidos de manera puntual	FM	Fm	DM	dm
		X			
¿Se cuenta con buen transporte de las materias primas?	Los mismos proveedores hacen llegar las materias primas al punto de operación.	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Se cuenta buenas instalaciones de almacenamiento y bodegaje?	Si se cuenta con buenas instalaciones de almacenamiento y bodegaje.	FM	Fm	DM	dm
		X			

Área de gestión o proceso: Tecnología					
Pregunta	Situación actual	Impacto: Fortaleza o debilidad			
¿Se cuenta con Software y Hardware?	No se cuenta con ningún tipo de software y hardware para la realización de procesos contables.	FM	Fm	DM	dm
				X	
¿Se cuenta con internet?	Si se cuenta con conexión a internet	FM	Fm	DM	dm
			X		
¿Se desarrollan planes y proyectos para la innovación y tecnología en los procesos?	Si se desarrollan para métodos de riego por parte de empresas que prestan los servicios de riego con drones y helicópteros	FM	Fm	DM	dm
		X			

ANEXO B. Estado de situación financiera.

GERMAN ALBERTO RAMIREZ GARCIA

ESTADO DE RESULTADOS
30 de junio de 2020

INGRESOS OPERACIONALES		252.476.100
Ventas de maíz	<u>252.476.100</u>	
TOTAL INGRESOS		252.476.100
GASTOS OPERACIONALES		187.348.925
De Administración		
Insumos	86.583.187	
Combustible	23.093.193	
Asorrut agua	135.166	
Arrendamiento de tierras	61.095.000	
Mantenimiento de maquinaria	707.584	
Gastos del vehículo	528.725	
Salarios	10.533.636	
Prestaciones sociales	2.676.643	
Parafiscales	941.720	
Aportes a salud - Propios	680.760	
Impuesto predial	167.311	
Camara de comercio	<u>205.800</u>	
INCRNGO		1.957
Rendimientos financieros	<u>1.957</u>	
Incentivo por ventas de maíz en bolsa		
GASTOS NO OPERACIONALES		27.319.750
Intereses financieros	7.874.640	
Canones leasing habitacional	7.902.996	
Gravamen 4 x 1000	499.928	
Gastos varios	8.380.119	
Telefonia	2.556.625	
Gastos bancarios	<u>105.442</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		37.805.469

German A. Ramirez

Ramírez & Giraldo

Resolución DIAN # 210000031741
Fecha 2009/03/20 Autoriza del 001 al 500

La presente Factura de Venta se sujeta a los tributos y sanciones legales a una Letra de Cambio.
Artículos 621 y 774 del Código de Comercio.

Agrofru

Ramírez & Giraldo

Germán Alberto Ramírez G.
Nit. 16550147-1
Cel. 320 6809435
Resolución DIAN # 210000031741
Fecha 2009/03/29 Autoriza del 001 al 500

FECHA FACTURA			FECHA VENCIMIENTO			CONTADO	CRÉDITO
DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO	FACTURA DE VENTA	
18	02	00				No.	0083
SEÑOR (ES): Mario Lúniaga						NIT.	
DIR: Calle 34 63-05 Zonas						TEL.	
PRODUCTO	CANT.	TIPO	VR. UNIT.	VR. TOTAL			
Mpiz Pimentillo	134380		1030	139011.420			
		Letra 1.5%		225.111 =			
		Ferrete 0.45%		1.190.585 =			
RESOLUCIÓN DIA: No. 1876201274762 FECHA: 2019/02/06 HABILITA DEL 79 AL 50 VIGENCIA 24 MESES							
Son:						SUB TOTAL	
						ABONO	
						TOTAL \$	135.430.64
La presente Factura de Venta se admite en todos sus efectos a legales a una Letra de Cambio. Artículos 621 y 774 del Código de Comercio							
bis M. Lúniaga Firma Comprador						Despacho	

Diarios Explotar A. Ases. Ases. de Comercio No. 20780000-1 Cel. 310 4102000 - Bogotá D.C. 01 de 04 de 2019

Ramírez & Giraldo

Resolución DIAN # 210000031741
Fecha 2009/03/20 Autoriza del 001 al 500

La presente Factura de Venta se asimila en todos sus efectos a legales a una Letra de Cambio Artículos 821 y 774 del Código de Comercio.

Ramírez & Giraldo

Nit. 16550147-1

Col. 320 6809435

Resolución DIAN # 210000031741

Resolución DIAN N° 210000031741
Fecha 2009/03/20 Autoriza del 00% al 500

Journal of Interpersonal Violence 27(12) 2279-2295 © The Author(s) 2012. Reprints and permissions: [DOI: 10.1177/0886260512461212](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav)