Diseño de un Plan Estratégico Para la Comercializadora de Frutas Jorge Iván López en El Municipio de La Unión Valle del Cauca

Presentado Por

Oscar Iván López Yepes

Yuliana González Torres

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Zarzal, Valle Del Cauca

2022

Diseño de un Plan Estratégico para la Comercializadora de Frutas Jorge Iván López en El Municipio de La Unión Valle del Cauca

Presentado Por

Oscar Iván López Yepes

Yuliana González Torres

Trabajo De Grado

Consultoría - Asesoría

Asesor

Julio Hernando Lozano Jiménez

Universidad del Valle

Facultad De Ciencias de la Administración

Administración de Empresas

Zarzal, Valle del Cauca

2022

Nota de Aceptación

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

Firma de Evaluador

Zarzal – Valle, enero de 2022

Dedicatoria y Agradecimientos

Agradecemos especialmente a nuestro director de trabajo de grado, el profesor Julio Hernando Lozano Jiménez, por ser la luz que nos llevó al final del camino para culminar esta investigación; gracias a sus valiosos conocimientos en el tema de Administración de Empresas y su gran disposición para orientarnos en este difícil reto.

Agradecemos a la Universidad Del Valle por su excelencia académica, porque nos permitió culminar con éxito la carrera profesional en Administración De Empresas, igualmente, agradecemos a todo el equipo de docentes de la Facultad de Ciencia de la Administración, por sus valiosos aportes en nuestra formación académica y profesional, y compañeros de estudio.

Agradecemos a la Comercializadora de Frutas JIL, por facilitar el apoyo participativo en el proceso de la investigación aplicada.

Tabla de contenido

ABSTRACT **1**

INTRODUCCIÓN **3**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **5**

1.1 Antecedentes 7

1.2 Problemática 11

1.3 Formulación Del Problema 12

1.4 Sistematización Del Problema 12

1.5 Delimitación De Problema 13

1.5.1 De Alcance *13*

1.5.2 De Tiempo *13*

1.5.3 De Espacio *13*

2. OBJETIVOS **14**

2.1 Objetivo General 14

2.2 Objetivos Específicos 14

3. JUSTIFICACIÓN **15**

3.1 Justificación Académica 15

3.2 Justificación Social 15

3.3 Justificación Práctica 16

4. MARCO REFERENCIAL **17**

4.1 Marco Contextual 17

4.2 Marco Conceptual 18

4.3 MARCO TEÓRICO 19

4.4 MARCO LEGAL 27

5. METODOLOGÍA 32

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 32

5.2 MÉTODO 32

5.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 33

5.3.1 Técnicas de Recolección de la Información 33

5.3.2 Fuentes de Información: 33

5.3.2.1 Primarias 33

5.3.2.2 Secundarias 34

5.4 POBLACIÓN 34

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 34

5.6 FASES DE LA INFORMACIÓN 35

6. HISTORIA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 38

6.1 BREVE RESEÑA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 38

7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL PARA IDENTIFICAR LOS DIFERENTES FACTORES QUE LA AFECTAN. 40

7.1. ANÁLISIS INTERNO 41

7.1.1 Estructura Orgánica de la Comercializadora de Frutas JIL 41

7.1.2 Portafolio de Productos 42

7.1.3 Modelo de Negocio de la Comercializadora de Frutas JIL 43

7.1.4 Cadena de Valor de la Comercializadora de Frutas JIL 45

7.1.4.1 Análisis de la cadena de valor: 48

7.1.5 Matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL 50

7.1.5.1 Análisis de la Matriz PCI 53

7.1.6 Recursos estratégicos.....*56*

7.1.7 Matriz MEFI de la Comercializadora de Frutas JIL.....*57*

7.1.7.1 Análisis MEFI.....58

7.2. ANÁLISIS EXTERNO.....60

7.2.1 Matriz POAM/PESTEL de la Comercializadora de Frutas JIL.....*60*

7.2.1.1 Análisis de la Matriz POAM/PESTEL:.....73

7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Comercializadora de Frutas JIL.....*73*

7.2.2.1 Análisis de la Rivalidad Cualitativa.....73

7.2.2.1 Análisis de la Rivalidad Cuantitativo.....75

7.2.2.2 Análisis Cualitativo Productos Sustitutos.....75

7.2.2.2 Análisis Cuantitativo de los Productos Sustitutos.....77

7.2.2.3 Análisis Cualitativo Poder de Negociación de los Clientes.....78

7.2.2.3 Análisis Cuantitativo Poder de Negociación de los Clientes.....80

7.2.2.4 Análisis Cualitativo Poder de Negociación de los Proveedores.....80

7.2.2.4 Análisis Cuantitativo Poder de Negociación de los Proveedores.....83

7.2.2.5 Análisis Cualitativo de la Entrada de Nuevos Competidores.....84

7.2.2.5 Análisis Cuantitativo Entrada de Nuevos Competidores.....87

7.2.2.6 Evaluación Integral 5 Fuerzas.....88

7.2.2.7 Análisis General de las 5 Fuerzas.....89

7.2.3 Matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL.....*95*

7.2.3.1 Análisis del Perfil Competitivo:.....98

7.2.4 Lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL.....*99*

7.2.4.1 Análisis del Lienzo Estratégico:.....103

7.2.5 Matriz MEFE de la Comercializadora de Frutas JIL.....*104*

7.2.5.1 Análisis MEFE:.....105

8. DISEÑAR ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL. 106

8.1 MATRIZ IE DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 107

8.1.1 Análisis general matriz IE 107

8.2 MATRIZ DOFA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 108

8.2.1 Matriz DOFA cruzada de la Comercializadora de Frutas JIL. 109

8.2.1.1 Análisis DOFA 111

8.3 MATRIZ PEYEA DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL. 113

8.3.1 Análisis PEYEA 114

8.4 MATRIZ MCKINSEY DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 116

8.4.1 Análisis de la matriz Mckinsey 118

9. DEFINIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS CORPORATIVOS. 119

9.1 MISIÓN 119

9.2 VISIÓN. 120

9.3 VALORES 120

9.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS 120

10. DISEÑAR EL TABLERO DE MANDO, EL MAPA ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL. 121

10.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL BALANCED SCORECARD 122

10.2 BALANCED SCORECARD DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 125

10.3 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL 130

10.3.1 Análisis del mapa estratégico 131

10.4 Plan de acción 132

11. EFECTUAR EL ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS JIL. 138

11.1 Análisis costo beneficio del plan estratégico 139

11.2 Estado de la situación financiera proyectado para los cinco años del plan estratégico 143

11.3 Análisis Costo Beneficio del Plan Estratégico Para Mejorar la Participación y Competividad de la Comercializadora JIL 144

11.3.1 Análisis Financiero: 145

CONCLUSIONES 146

RECOMENDACIONES 149

BIBLIOGRAFÍA 150

ANEXOS 163

Anexo A 163

Diagnóstico empresarial de la Comercializadora de Frutas JIL 164

Índice De Tablas

Tabla 1. Ejemplo De La Matriz De Evaluación Del Factor Externo. 24

Tabla 2. Ejemplo De La Matriz De Perfil Competitivo. 25

Tabla 3. Ejemplo De La Matriz De Evaluación Del Factor Interno. 25

Tabla 4. Marco Legal Comercializadora De Frutas JIL. 27

Tabla 5. Portafolio de Productos Comercializadora de Frutas JIL 42

Tabla 6. Modelo de Negocio de la Comercializadora de Frutas JIL 43

Tabla 7. Criterios de Evaluación Para la Cadena de Valor 45

Tabla 8. Debilidades de la Cadena de Valor de la Comercializadora JIL 46

Tabla 9. Fortalezas de la Cadena de Valor Comercializadora de Frutas JIL 47

Tabla 10. Matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL 50

Tabla 11. Matriz MEFI de la Comercializadora de Frutas JIL. 57

Tabla 12. Matriz POAM/PESTEL de la Comercializadora de Frutas JIL. 60

Tabla 13. Análisis de la Rivalidad Cualitativa 73

Tabla 14. Análisis de la Rivalidad Cuantitativo 75

Tabla 15. Análisis Cualitativo de Productos Sustitutos. 76

Tabla 16. Análisis Cuantitativo de los Productos Sustitutos. 77

Tabla 17. Análisis Cualitativo del Poder de Negociación de los Clientes 78

Tabla 18. Análisis Cuantitativo del Poder de Negociación de los Clientes 80

Tabla 19. Análisis Cualitativo del Poder de Negociación de los Proveedores 81

Tabla 20. Análisis Cuantitativo del Poder de Negociación de los Proveedores 83

Tabla 21. Análisis Cualitativo de la Entrada de Nuevos Competidores. 84

Tabla 22. Análisis Cuantitativo de la Entrada de Nuevos Competidores 87

Tabla 23. Evaluación Integral de las 5 Fuerzas de Porter 88

Tabla 24. Matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL. 95

Tabla 25. Posición Interna de cada Empresa. 95

Tabla 26. Criterios de Evaluación del Lienzo Estratégico 99

Tabla 27. Calificación del Lienzo estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL 99

Tabla 28. Matriz MEFE de la Comercializadora de Frutas JIL. 104

Tabla 29. Variables de la matriz DOFA de la comercializadora de frutas JIL 108

Tabla 30. Matriz DOFA cruzada de la Comercializadora de Frutas JIL. 109

Tabla 31. Variables de la Matriz PEYEA a Evaluar en la Comercializadora JIL 113

Tabla 32. Unidades de Negocio o Productos de la Comercializadora JIL 116

Tabla 33. Competitividad o Factores claves de la Comercializadora JIL 116

Tabla 34. Atractividad o Factores claves de los Productos de la comercializadora JIL 117

Tabla 35. Objetivos y Estrategias del Balanced Scorecard 122

Tabla 36. Balanced scorecard de la Comercializadora de Frutas JIL 125

Tabla 37. Plan de acción de la Comercializadora de Frutas JIL 132

Tabla 38. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2019. 139

Tabla 39. Estado de resultado del año 2019 140

Tabla 40. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2020 141

Tabla 41. Estado de resultado del año 2020 142

Tabla 42. Estado de la Situación Financiera Proyectado Para los cinco Años del Plan Estratégico 143

Tabla 43. Análisis costo beneficio 144

Tabla 44. Diagnóstico Área Gerencia Comercializadora de Frutas JIL 164

Tabla 45. Diagnóstico Área Financiera Comercializadora de Frutas JIL 165

Tabla 46. Diagnóstico Área de Mercadeo Comercializadora de Frutas JIL. 165

Tabla 47. Diagnóstico Área Talento Humano Comercializadora de Frutas JIL 166

Tabla 48. Diagnóstico Área de Producción Comercializadora de Frutas JIL 167

Tabla 49. Diagnóstico Área de Calidad Comercializadora de Frutas JIL..... 167

Índice De Figura

Figura 1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia. 21

Figura 2. Esquema Analítico Para la Formulación de la Estrategia. 26

Figura 3. Comercializadora de Frutas JIL. 38

Figura 1. Organigrama de la Comercializadora De Frutas JIL. 41

Figura 2. Cadena de Valor de la Comercializadora de Frutas JIL 45

Figura 3. Diagrama polar de las debilidades de la C.V comercializadora de frutas JIL. 46

Figura 4. Diagrama polar de las Fortalezas de la C.V comercializadora de frutas JIL 48

Figura 7. Gráfica de la evaluación integral de las 5 fuerzas de Porter. 89

Figura 8. Resultado comparativo de la competencia 96

Figura 9. Comparativa de los factores claves de la competencia 96

Figura 10. Gráfico radial de los competidores 97

Figura 11. Lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL 102

Figura 12. Matriz IE de la Comercializadora de Frutas JIL 107

Figura 13. Matriz PEYEA de la Comercializadora De Frutas JIL 114

Figura 14. Matriz Mckinsey de la Comercializadora de Frutas JIL 117

Figura 15. Mapa estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL 130

Figura 16. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2019. 139

Figura 17. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2020 141

Abstract

In the globalized world, organizations are forced to adapt and face the constant changes demanded by the environment where they participate, because they need to be constantly advancing to survive in the competitive market; one way to achieve success is through correct planning, through various administrative tools that help companies to have strategies to prevent and solve problems.

Likewise, Strategic Management is a tool that guides company managers to have a clear vision through the strategies that must be implemented to achieve the objectives; The main elements that are developed in a Strategic Plan is a general diagnosis of the company, the mission, the vision, the corporate objectives, also, the formulation of strategies and plans that help generate the direction of the company and be able to expand in the market through the strategic plan.

Taking into account the above, an analysis was carried out on the Jorge Iván López Fruit Marketing Company located in the municipality of La Unión Valle Del Cauca, which faces strong competition in the regional market; taking into account that the analysis carried out in the company showed the absence of the strategic plan.

For the research work, a meticulous analysis of the fruit and vegetable sector was carried out, identifying opportunities, threats, strengths and weaknesses of the organization. For this, the

tools of the sector map, the 5 strengths of Porter, PEYEA, Mckinsey and the DOFA will be taken into account. , which is of great help to know the competitive position of the organization against other companies in the same sector.

The macro and micro environment was also analyzed to identify the different factors that affect it, to know its structure and administrative processes, in order to obtain a wide knowledge of its operation in order to have a reference in terms of the formulation of strategies; On the other hand, matrices such as MPCI, MEFI, POAM, PESTEL, MEFE, MIE, MPC and DOFA were used, which are important to keep in mind because they provide guidance on how the company is really doing and what strategies should be to use according to the situation that arises.

Having said the above, all the analyzes and matrices were compiled to develop the strategic direction for Comercializadora de Frutas Jorge Iván López.

Introducción

En el mundo globalizado, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y enfrentarse a los constantes cambios que les exigen el entorno donde participa, debido a que necesitan estar en continuo avance para sobrevivir ante el mercado competitivo; una forma de lograr el éxito es a través de la planificación correcta, mediante diversas herramientas administrativas que ayuda a las empresas a tener estrategias para prevenir y resolver problemas.

Asimismo, el direccionamiento Estratégico es una herramienta que sirve de guía a los gerentes de las compañías para tener una visión clara a través de las estrategias que se deben implementar para el logro de los objetivos; los principales elementos que se desarrollan en un Plan Estratégico es un diagnóstico general de la empresa, la misión, la visión, los objetivos corporativos, también, la formulación de estrategias y planes que ayuden a generar el direccionamiento de la empresa y poder expandirse en el mercado mediante el plan estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó un análisis a la Comercializadora de Frutas Jorge Iván López ubicada en el municipio de La Unión Valle Del Cauca, la cual enfrenta una competencia fuerte en el mercado regional; teniendo en cuenta que en el análisis realizado en la empresa, hubo una observación directa por medio de una encuesta (ver anexo A), como resultado da la ausencia del plan estratégico.

Para el trabajo de investigación se realizó un análisis minucioso del sector hortofrutícola, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización para ello se tendrán en cuenta las herramientas del mapa del sector, las 5 fuerza de Porter, PEYEA, Mckinsey y la DOFA, que es de gran ayuda para conocer el posicionamiento competitivo que se encuentra la organización frente a otras empresas del mismo sector.

También, se analizó el macro y micro entrono para identificar los diferentes factores que la afectan, conocer su estructura y procesos administrativos, con el fin de obtener un amplio conocimiento de su funcionamiento para así tener un referente en cuanto a la formulación de las estrategias; por otro lado, se utilizó matrices como la MPCI, MEFI,POAM, PESTEL, MEFE, MIE, MPC y la DOFA, las cuales son importantes tener presente debido a que da orientación acerca de cómo se encuentra la empresa realmente y que estrategias se deben de utilizar de acuerdo con la situación que se presenta.

Dicho lo anterior, se recopilo todos los análisis y matrices para desarrollar el plan estratégico para la Comercializadora de Frutas Jorge Iván López. (Lopez Franco, 2019).

1. Planteamiento Del Problema

La comercializadora de frutas JIL, es una empresa dedicada a la comercialización de diferentes frutas como la papaya, uva, maíz dulce, la guayaba, entre otras frutas; fue fundada en octubre del año 2009. Desde su fundación ha venido presentando un crecimiento moderado en sus ventas en el sector hortofrutícola.

Se evidencia a través de la observación directa por medio de una encuesta (ver anexo A), las cuales analizan todas las áreas funcionales de la organización diseñada por el director de tesis Lozano, (2020), en la cual, se llegó al siguiente hallazgo: en la actualidad la comercializadora cuenta con una administración empírica, que no es acorde con el funcionamiento real de la empresa, lleva a cabo únicamente por su propietario, se evidencia que el manejo unipersonal actual es escaso e insuficiente en términos de eficiencia operativa, ya que se requieren manejos más específicos en cada área funcional, por lo anteriormente expuesto se determina que es necesario implementar un plan direccionamiento estratégico la cual genere un soporte y un lineamiento entre los objetivos a largo plazo y cada una de las áreas funcionales que están en crecimiento, en la medida en que la empresa en su conjunto está creciendo.

Al no existir en la actualidad un direccionamiento estratégico se generan dentro de la empresa un estancamiento operativo y funcional.

En consecuencia al no contar con una misión y visión, se piensa desde la administración de la comercializadora solamente el día a día, lo que es lo mismo la parte táctica.

Por otra parte, se dificulta la medición del desempeño tangible e intangible.

Se desconoce y no se le presta mucha atención por parte de la administración al entorno general en la toma de decisiones.

En cuanto a la parte específica no se tiene en cuenta la relevancia de los factores claves en la creación de la ventaja competitiva.

Además, en la generación de estrategias no se tiene en cuenta el ambiente competitivo general y específico para contrastarlo con las fortalezas actuales.

Por otra parte, en temas financieros no se realiza un presupuesto acorde con las variables inherentes en proceso de comercialización de las frutas, que incide en proveedores y consumidor final, como: la tasa de cambio, las exportaciones.

Además, no se lleva a cabo un análisis de la contribución de cada uno de los productos que se comercializan para implementar acciones que maximicen las utilidades.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos anteriores, se evidencia que el principal factor necesario para que la comercializadora mejore es la implementación de un plan estratégico la cual en primera medida aporte un diagnóstico real de la situación de la empresa y sea el punto de partida para la formulación de estrategias, como una misión, una visión, metas, indicadores y

objetivos a largo plazo para saber en la actualidad cuales son las acciones más necesarias para llegar al estado administrativo deseado reduciendo las falencias actuales, contribuyendo mejorar los procesos y al crecimiento de la organización de manera organizada. (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

1.1 Antecedentes

Mediante esta investigación y consulta, se encontraron varios trabajos de investigación relacionados con el plan estratégico la cual permite servir como guía para el desarrollo del presente estudio que se está abordando.

El plan estratégico es importancia para las organizaciones, porque permite tener una visión estratégica del negocio, para poder mejorar sus procesos de manera trasversal permitiendo potenciar su ventaja competitiva en ambientes cambiantes de operatividad, sobre todo cuando se trata de pymes, porque compiten en entornos fragmentados y de gran rivalidad.

Dicho lo anterior, es importante tanto para la academia como para el mundo empresarial conocer el verdadero impacto del direccionamiento estratégico para las empresas, también, este puede hacer una analogía al direccionamiento como la columna vertebral de las organizaciones; por lo anterior, se hace necesario evidenciar cómo llevar a cabo su implementación y cuáles son sus

incidencias en la gerencia de las organizaciones especialmente, en el sector en el cual se desenvuelven las pymes.

Posteriormente, a lo largo de la historia han existido organizaciones que han presentado problemas de implementación y carencia de un buen direccionamiento estratégico en su proceso productivo y administrativo; a continuación, se presentaran algunos casos de empresas con esta problemática:

En primer lugar, se presenta la investigación de Bergaño Gallego & Vela Sánchez, (2016), la cual plantea como "objetivo general es realizar el direccionamiento estratégico a la Comercializadora de Frutas y Verduras La Novena en Caicedonia Valle del Cauca, en el cual propone implementar un plan de mejoramiento que le permita mejorar sus actividades y resaltar en el mercado". (pág. 17).

La metodología que se aborda en esta investigación es de tipo descriptivo, aplicativo y se compone de un método mixto en el cual predomina el método deductivo, dentro de este se incluye técnicas, las cuales permiten obtener información completa, como la observación por visita, la documentación de la visita y la evaluación y análisis de la información recopilada, entrevista estructurada y encuesta. Dicho lo anterior, la metodología permite cumplir los objetivos propuestos, en el cual se logra identificar y verificar diferentes aspectos relacionados como las ventas, el manejo de la toma de decisiones, los objetivos empresariales, la visión, la misión, las estrategias que puede utilizar de acuerdo a la situación tanto interna como externa,

controlar los inventarios, el comportamiento del mercado, entré otras herramientas administrativas.

En segundo lugar, autores como (Londoño Morales, 2017, pág. 66), , (Bedoya Velásquez & Zuluaga González , 2015, pág. 3) (Madriñán Gutiérrez, 2014, pág. 3), (Cano Del Castillo & Cifuentes Salazar, 2011, pág. 3), (Devia Alvarado & Villarga Valencia, 2009, pág. 3); comparte similitudes entorno a una problemática en común, relacionada con la debilidad de no tener un direccionamiento estratégico definido; por medio de la investigación buscan que las organizaciones cuenten con un plan estratégico para que alcance sus objetivos organizacionales, implementando estrategias acorde a los problemas que están presentados y que puedan tomar decisiones amenas con claridad y más rápidas.

Por lo tanto, las investigaciones contribuyen herramientas y referencias teóricas la cual brinda aportes al contexto que se está presentando hoy en día en las organizaciones que no cuenta con un direccionamiento estratégico, de esta manera, se evidencia herramientas como la matriz DOFA, la matriz EFE, EFI, matriz medio ambiente externo MAE, Matriz PEYEA y teorías importantes para direccionamiento estratégico como el modelo Mintzberg & Quinn,(1997), Por su lado, dice que la estrategia requiere varias definiciones. “Propone las cinco “P” para la estrategia que deben ser integradas y complementadas entre sí: - Estrategia como Plan (proyectada): Orientación, guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allá. - Estrategia como Patrón o modelo (realizado): Coherencia de conducta, acciones y comportamiento en el tiempo. - Estrategia como Posición (afuera y abajo): Ubicación de determinados productos en mercados particulares”, (pág. 15). Según Porter, (1999) “creación de

una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. - Estrategia como Perspectiva (adentro y arriba): mirada hacia el interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa. - Estrategia como estratagema o táctica: es la Maniobra realizada con la intención de burlar un oponente o competidor". (pág. 840).

El modelo de Tom Lambert, (2000). Plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: 1. Establecer la visión, 2. Definir la situación actual, 3. Acordar su misión, 4. Desarrollar sus objetivos, 5. Generar alternativas, 6. Seleccionar Estrategias, 7. Convenir Tácticas y 8. Elaborar el plan táctico. (pág. 40). Cano Flores & Olivera Gómez, (2000), el autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea. (pág. 35).

Teniendo en cuenta lo anterior, las investigaciones aportan elementos que permiten evaluar de manera clara cada uno de los procesos que se desarrollan en el direccionamiento estratégico, también, las técnicas y los métodos facilitan la ejecución del estudio y de esta manera orienta en cómo se debe de ejecutar la presente investigación.

1.2 Problemática

Es conveniente resaltar que la comercializadora de frutas “JIL”, se evidencia a través de la observación directa por medio de una encuesta las cuales analizan todas las áreas funcionales de la organización diseñada por el director de tesis Lozano, (2020), en la cual, se llegó al siguiente hallazgo: que no se cuenta con un plan estratégico definido, en consecuencia se genera una incertidumbre que puede afectar su desempeño, todo esto acontece porque la empresa no cuenta con un personal administrativo que pueda llevar a cabo un plan estratégico. Por consiguiente, es notorio que tanto los procesos como el análisis de las variables internas y externas para formular el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, y su ejecución y posterior evaluación a través de plan de acción e indicadores de desempeño, son temas con los cuales la empresa ni está familiarizada y a causa de esto solo se tienen en cuenta las actividades operativas y por tanto, se ignoran las actividades estratégicas.

Sin embargo, la organización es fuerte en cuanto en la parte financiera, en las ventas, en la retención de los clientes y entre otras áreas, se establece que hay debilidades en la planeación, pues carece de un plan estratégico escrito y divulgado, no planea objetivos corporativos, no diseña e implementa estrategias y no se observan planes que mejoren su competitividad o faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la empresa. Este aspecto afecta el logro de los objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado que se propone la empresa a fin de tener mayor proyección y competitividad. (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

1.3 Formulación Del Problema

¿Por qué diseñar un plan estratégico para la comercializadora de frutas JIL que le permitirá mejorar su competitividad en la industria en la que participa?

1.4 Sistematización Del Problema

- ¿Para qué realizar un análisis interno y externo de la Comercializadora De Frutas JIL para identificar los diferentes factores que la afectan?
- ¿Para qué diseñar estrategias genéricas a partir de diversas matrices como la DOFA, la PEYEA y la IE para la Comercializadora De Frutas JIL?
- ¿Para qué definir el direccionamiento estratégico de la Comercializadora De Frutas JIL: misión visión, valores y objetivos corporativos?
- ¿Por qué diseñar el tablero de mando, el mapa estratégico y el plan de acción para el control y seguimiento de las estrategias para la Comercializadora de Frutas JIL?
- ¿Con que fin efectuar el análisis costo beneficio del plan estratégico para la Comercializadora de Frutas JIL?

1.5 Delimitación De Problema

1.5.1 De Alcance

En esta investigación se pretende realizar un direccionamiento estratégico, en donde la organización establece un rumbo fijo hacia dónde quiere llegar, para hacer esto posible se analizó el macro y micro entorno para conocer los factores externos que influyan directamente en la organización, también, plantear los objetivos o lineamientos estratégicos para así establecer estrategias de mejoramiento y lograr ventajas competitivas con el fin de consolidar el sector hortofrutícola, con la finalidad, de efectuar un plan estratégico para que el propietario pueda implementarlo en la organización.

1.5.2 De Tiempo

El tiempo de la investigación se estima una duración de 12 meses, donde se da por terminado el diseño del plan estratégico de la Comercializadora De Frutas Jorge Iván López.

1.5.3 De Espacio

La presente investigación se realizó en la comercializadora de frutas Jorge Iván López ubicada en La Unión Valle Del Cauca.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico para la comercializadora de frutas JIL que le permitirá mejorar su competitividad en la industria en la que participa.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la Comercializadora de Frutas JIL para identificar los diferentes factores que la afectan.
- Diseñar estrategias genéricas a partir de diversas matrices como la DOFA, la PEYEA y la IE para la Comercializadora de Frutas JIL.
- Definir el direccionamiento estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL: misión, visión, valores y objetivos corporativos.
- Diseñar el tablero de mando, el mapa estratégico y el plan de acción para el control y seguimiento de las estrategias para la Comercializadora de Frutas JIL.
- Efectuar el análisis costo beneficio del plan estratégico para la Comercializadora de Frutas JIL.

3. Justificación

Es de vital importancia la realización de un estudio interno y externo de la organización donde se establezca una estructura del plan estratégico que le permita obtener las herramientas necesarias para lograr crecer, mantenerse y competir de manera eficiente en el mercado.
Del mismo modo, se realiza una importante aportación a la comercializadora de frutas Jorge Iván López, solucionando las necesidades administrativas de la empresa; la planeación y el direccionamiento estratégico son herramientas que permite que la firma pueda proyectarse y ser más competitiva.

3.1 Justificación Académica

La realización de esta investigación se dio, por el motivo o el gusto de las asignaturas de La Universidad Del Valle en las que se presenciaba los estudios referentes a la parte administrativa, lo cual permitió el conocimiento adquirido por parte de las áreas a fines. Por tal razón, la organización es un objeto de estudio para crear nuevas oportunidades y que alcance los objetivos administrativos, contribuyendo al desarrollo operativo de la empresa.

3.2 Justificación Social

La realización de este trabajo es importante porque permite dar solución a los problemas administrativos que presenta la organización y esto contribuye positivamente a la sociedad porque involucra a que la gente no se quede sin trabajo, teniendo en cuenta que el

direccionamiento estratégico permite generar ventajas competitivas a entorno cambiantes generando estrategias para el crecimiento y participación en el mercado de la empresa.

3.3 Justificación Práctica

El conocimiento adquirido por la academia ayuda a comprender y aplicar los conceptos teóricos al campo empresarial y esto permite desarrollar la investigación, además, esto trae mejoramientos en el campo empresarial para poder operar en un entorno con factores externos cambiantes y poder lograr metas fijadas, nuevos mercados, un aprendizaje continuo y crecimiento en sus ventas.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Contextual

La Unión Valle Del Cauca fue fundada en el siglo XVIII, hecho que tuvo lugar el 20 de Abril de 1796, concretamente consistió en la demarcación de la actual plaza principal y el señalamiento de lotes para los principales edificios públicos y solares para los fundadores.

La Unión Valle Del Cauca está ubicada en la ribera occidental del Rio Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central, es uno de los principales Municipios Hortofrutícolas de Colombia, es además, siendo de la más importante industria vinícola del país, así como de cultivos de maracuyá y de melón que se exportan a Europa y Estados Unidos, (Alcaldía Municipal, 2018).

Dicho lo anterior, el municipio de La Unión a diferencia de la mayoría de las demás municipios del Valle del Cauca, cuenta con una agricultura altamente diversa, pues se cultiva en gran cantidad toda clase de frutas tropicales como la papaya, la uva, el maíz dulce, el maracuyá, el melón, la mora, el lulo, el cacao, el café, la guayaba, entre otros, teniendo una capacidad diferente a las otras localidades vallecaucanas, pues su eje hortofrutícola no se centra en la caña de azúcar, cultivada en un 80% en todo el departamento, (Soy Valle, 2019).

Además, el crecimiento poblacional de La Unión, Valle del Cauca según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2018); se proyectaba un aumento considerable en el 2020, se proyectan 40.333 personas en el año 2019 y para el 2020, se espera que haya un crecimiento de 41.013 personas.

4.2 Marco Conceptual

Direccionamiento Estratégico: De acuerdo con Fred R David, (2003):

E**s** el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. También, se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa, (pág. 5).

DOFA: Como expresa Fred, R, David, (2003),

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. (pág. 200).

Formulación de la Estrategia: Teniendo en cuenta a David, R, (2003),

Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir, (pág. 5).

La Dirección Estratégica: Como afirma Fred, R, (2003),

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa, (pág. 5).

Las Estrategias: Desde el punto de vista de Fred, R, David, (2003),

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido, (pág. 11).

4.3 Marco Teórico

Los siguientes elementos teóricos sirven como base para la realización del trabajo de investigación y por esta razón es necesario identificar y analizar la problemática de la organización.

Fred, R, David, (2003), postula, que al preparar un análisis escrito integral, el investigador puede seguir los pasos descritos a continuación. Los cuales se correlacionan con las etapas del proceso de dirección estratégica, los cuales son:

Paso 1 Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

Paso 2 Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

Paso 3 Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.

Paso 4 Elaborar una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Paso 5 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Paso 6 Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

Paso 7 Elaborar una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Paso 8 Preparar una matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA); una matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA); una matriz del Boston Consulting Group (BCG); una matriz Interna y Externa (IE); una matriz de la estrategia principal y una Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), según corresponda. Presentar las ventajas y las desventajas de estrategias alternativas.

Paso 9 Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo. Presentar los costos de las recomendaciones y desglosar dichos costos con claridad de acuerdo con el cálculo de cada año. Comparar las recomendaciones con las estrategias reales que la empresa haya planificado.

Paso 10 Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. Preparar pronóstico de razones y estados financieros pro forma. Presentar un programa o agenda para llevar a cabo la acción.

Paso 11 Recomendar objetivos y políticas anuales específicas.

Paso 12 Recomendar procedimientos para la revisión y la evaluación de la estrategia. (pág. 5).

De acuerdo con los pasos ya mencionados, el modelo de las cinco fuerzas de competencia es otro método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. Como plantea Porter, (2003), la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

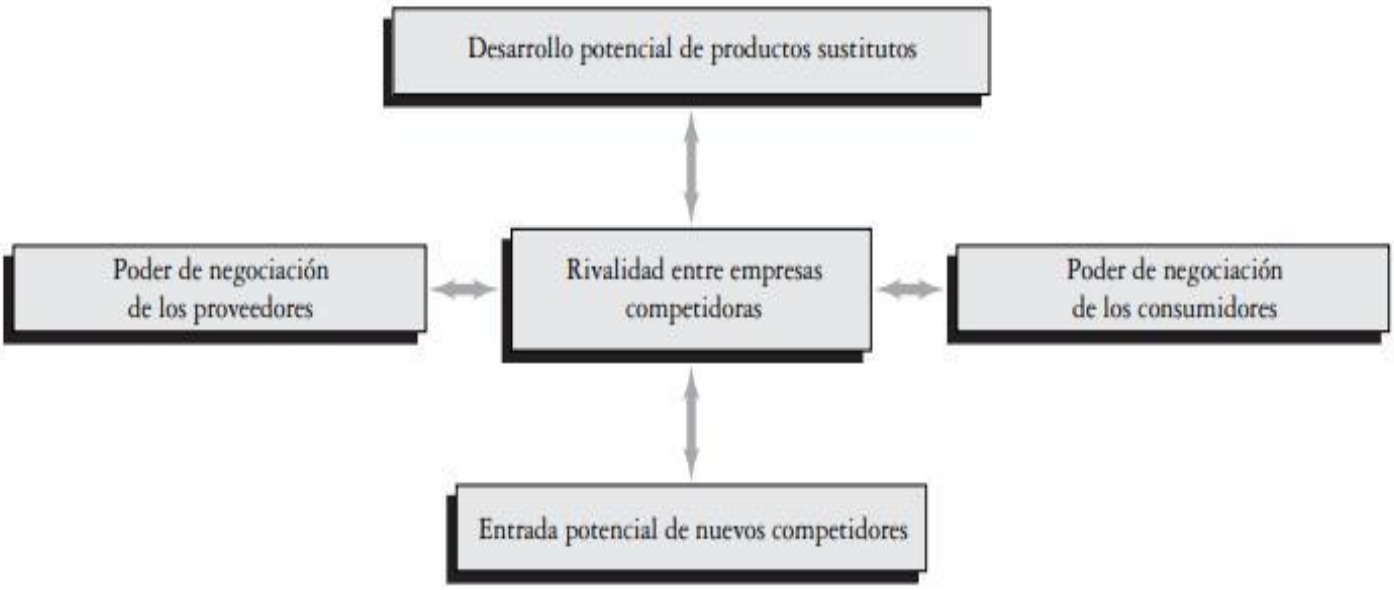


Figura 1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia.

Fuente: (Fred, R, 2003, pág. 99)

Rivalidad Entre Empresas Competidoras: Como dice, Fred, R, David, citando a Porter, (1990).

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. (2003, pág. 100).

Entrada Potencial de Nuevos Competidores: Teniendo en cuenta a, Fred, R, David, citando a Porter, (1990).

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. (2003, pág. 100).

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos: Como afirma, Fred, R, David, dicho con palabras de Porter, (1990).

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico

que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. (2003, pág. 101)

Poder de Negociación de los Proveedores: A juicio de Fred, R, David, como señala Porter, (1990).

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. (2003, pág. 101).

Poder de Negociación de los Consumidores: Como dice Fred, R, David, dicho con palabras Porter, (1990).

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (2003, pág. 101).

Análisis de la Industria: La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE): "Una Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva". (Fred, R, 2003, pág. 110).

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
Amenazas			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

Tabla 1. *Ejemplo De La Matriz De Evaluación Del Factor Externo.*

Fuente: (Fred, R, 2003, pág. 111).

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Fred, R, David, (2003), manifiesta, que esta matriz identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. (2003, pág. 112).

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	AVON CLASIFICACIÓN	AVON PUNTAJE	L'OREAL CLASIFICACIÓN	L'OREAL PUNTAJE	PROCTER & GAMBLE CLASIFICACIÓN	PROCTER & GAMBLE PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

Tabla 2. *Ejemplo De La Matriz De Perfil Competitivo.*

Fuente: (Fred, R, 2003, pág. 112).

Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI): "Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas". (Fred, R, 2003, pág. 149).

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
Debilidades internas			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05

Tabla 3. *Ejemplo De La Matriz De Evaluación Del Factor Interno.*

Fuente: (Fred, R, 2003, pág. 151).

Los Objetivos a Largo Plazo: "Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años". (Fred, R, 2003, pág. 158).

Esquema analítico para la formulación de la estrategia

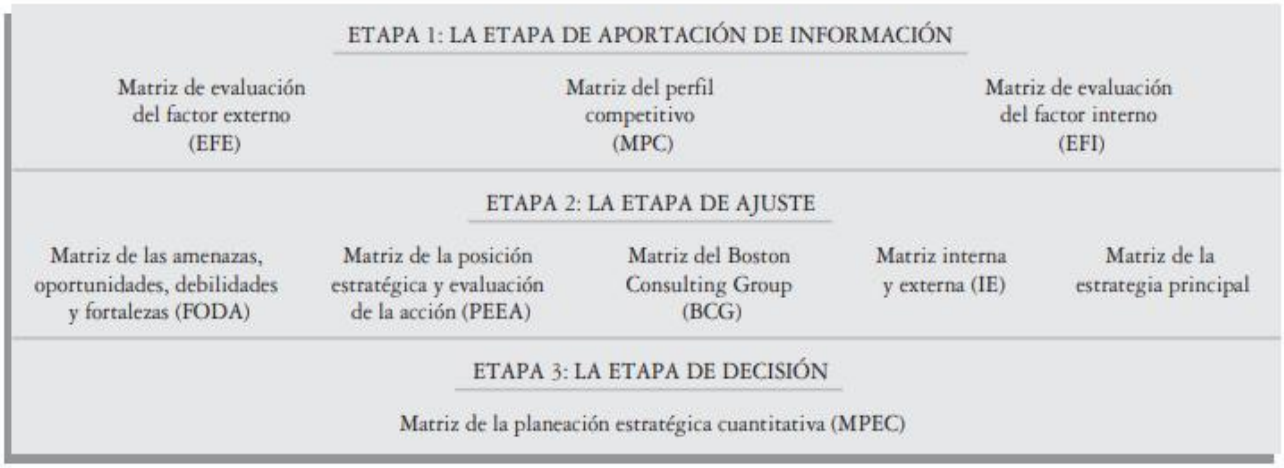


Figura 2. Esquema Analítico Para la Formulación de la Estrategia.

Fuente: (Fred, R, 2003, pág. 198).

Como se mostró anteriormente con los ejemplos de las matrices, la utilización de estas matrices ayuda a guiar el trabajo de investigación y poder desarrollar el direccionamiento estratégico en la compañía.

4.4 Marco Legal

Tabla 4. *Marco Legal Comercializadora De Frutas JIL.*

Componente	Legislación Aplicable	Descripción
Contable	Decreto 2649 de 1993, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.	Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados conocidos como (PCGA) son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. (Izaguirre, 2000).
	Decreto 2650 de Diciembre 29 De 1993.	Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes. El Presidente de la República, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial de las que le confiere el ordinal 11 del artículo 189 de la Constitución Política y los artículos 50 y 2035 del Código de Comercio. El PUC busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y, por consiguiente, su claridad, confiabilidad y comparabilidad. (Minjusticia, 1993, pág. 15).
	Disposiciones Generales Art. 1°-Objetivo	El plan único de cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable. (Instituto Nacional De Contadores Públicos , 1993).

	Ley 43 De 1990	Esta ley expresa de manera clara el concepto de la profesión contable, en esencia, la labor del Contador Público. Allí se manifiesta que este debe ser una persona natural la cual puede dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar acerca de los estados financieros, y realizar otras actividades afines a la ciencia contable en general una vez a través de la inscripción acredite su competencia profesional. (Departamento Función Pública , 1990).
Comercio	Decreto 410 de 1971 Código de Comercio	En el presente decreto se establecen las disposiciones generales que deben cumplir y seguir los comerciantes de acuerdo al código de comercio. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. (Departamento Fución Pública , 1971).
	Decreto 0863 de 1988	Por el cual se reglamenta el Decreto-Ley número 3466 de 1982, en cuanto a la fijación de precios, y se dictan otras disposiciones. (Estatuto del Consumidor, 1988).
	Decreto 3748 de 2004	El presente decreto se aplica a las personas naturales, jurídicas y sociedades de hecho que a cualquier título se dediquen a la producción, procesamiento, comercialización y venta de frutas y hortalizas en el territorio nacional. (Minjusticia , 2004).
Tributario	Decreto 624 de 1989	Por medio de este decreto se establece el estatuto tributario, el cual es una compilación de normas jurídicas con fuerza de Ley que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre, retención en la fuente y procedimiento administrativo en relación a dichos tributos. (Departamento Función Pública , 1989).

	Artículo 368. Quienes son Agentes de Retención	Son agentes de retención o de percepción, las entidades de derecho público, los fondos de inversión, los fondos de valores, los fondos de pensiones de jubilación e invalidez, los consorcios, las comunidades organizadas, y las demás personas naturales o jurídicas. (Estatuto Tributario Nacional, 1998).
	Decreto 1010 de 2020	Impuesto complementario de Normalización Tributaria-Sujetos pasivos. Crease para el año 2020 el impuesto de normalización tributaria como un impuesto complementario al impuesto sobre la renta y al impuesto al patrimonio, que tenga activos omitidos o pasivos inexistentes. (Barrera, 2020).
Impuesto De Venta	Artículo 424. Bienes que no Causan el Impuesto	Los bienes que están excluidos del impuesto y por consiguiente su venta o importación no causa el impuesto a las ventas se encuentra en el presente artículo. (Estatuto Tributario Nacional, 2016).
	Artículo 437-1 Retención en la Fuente en el Impuesto sobre las Ventas	Con el fin de facilitar, acelerar y asegurar el recaudo del impuesto sobre las ventas, establece la retención en la fuente en este impuesto, la cual deberá practicarse en el momento en que se realice el pago o abono en cuenta, lo que ocurra primero. (Estatuto Tributario Nacional, 2012).
	Artículo 468. Tarifa General Del Impuesto Sobre Las Ventas	La tarifa general del impuesto sobre las ventas es del diecinueve por ciento (19%), la cual se aplicará también a los servicios, con excepción de los excluidos expresamente. (Estatuto Tributario Nacional, 1998).

	Decreto 682 de 2020	Por el cual se establece la exención especial del impuesto sobre las ventas para el año 2020 y se dictan otras disposiciones con el propósito de promover la reactivación de la economía colombiana, en el marco del Estados de Emergencia Económica, Social y Ecológica decretado por el Decreto 637 de 2020. (Departamento Fución Pública, 2020).
Impuesto Sobre La Renta	Artículo 6.	El impuesto de los no declarantes es igual a las retenciones. El impuesto de renta, patrimonio y ganancia ocasional, a cargo de los asalariados no obligados a presentar declaración de renta y complementarios, y el de los demás contribuyentes no obligados a declarar. (República de Colombia, 2012).
	Artículo 12.	Sociedades y entidades sometidas al impuesto. Las sociedades y entidades nacionales son gravadas, tanto sobre sus rentas y ganancias ocasionales de fuentes nacionales como sobre las que se originen de fuentes fuera de Colombia. (Estatuto Tributario Nacional, 1998).
	Decreto 535 de 2020	Por el cual se adoptan medidas para establecer un procedimiento abreviado de devolución o compensación del saldos a favor de los contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios y del impuesto sobre las ventas-IVA, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica. (Departamento Fución Pública, 2020).
	Artículo 5.	1. Para las personas naturales, sucesiones ilíquidas, y bienes destinados a fines especiales en virtud de donaciones o asignaciones modales contempladas en el artículo 11, los que se liquidan con base en la renta, en las ganancias ocasionales en el patrimonio. 2. Para los demás contribuyentes, los que se liquidan con base en la renta, en las ganancias ocasionales y en la transferencia al exterior de rentas y ganancias ocasionales. (Estatuto Tributario Nacional, 2020).

Recursos Humanos	Código Sustantivo del Trabajo	Regulación de relaciones laborales. (Departamento Fución Pública, 1950)
	Resolución 0312 del 2019	Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. (República de Colombia, 2019).
	Resolución 2400 de 1979	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. (Rodrigon Marin Bernal, 1979).
	Decreto-Ley 1295 de 1994	Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgo Profesionales. (Acosta J. E., 1994).
	Decreto 1072 Del 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. (Garzon, 2015).

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

En el anterior cuadro, se resumen todos los decretos, leyes y normas enfocas a hacer cumplir con impuestos, tributos y normativas contables, además, leyes que permiten o determinan la administración del talento humano; lo anteriormente mencionado busca regular el funcionamiento y tributos al estado por parte del establecimientos u empresas comercializadoras o que participan de cualquier actividad que hace parte de algún sector de la economía.

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, donde muestra e identifica situaciones en la que se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la observación y la revisión documental. Con base en Mendez, (2011).

En el caso de la economia, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo proposito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. (pág. 230).

5.2 Método

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó el método deductivo el cual parte de lo general a lo particular, se analizara por tanto el entorno general así como el específico, para poder determinar variables que afecten tanto positiva como negativamente la operación de la organización, se analizaron variables propias de la parte interna de la organización; en cuento a la parte teórica se abordaron fuentes generales de la literatura, que posteriormente se aplicaron al objeto de estudio para obtener un resultado particular; en este sentido se expresa “asi de la teoria general acerca de un fenomeno o situacion, se explican hechos o situaciones particuales” (Mendez, 2011, pág. 240).

5.3 Técnicas y Fuentes de Recolección de la Información

5.3.1 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección son las herramientas que facilitan desglosar la información de manera puntualizada, por lo tanto, la investigación se toman los siguientes instrumentos como: encuestas, la observación sistemática, análisis de documentos en fisco y bases de datos de internet; todo esto se requiere para la ejecución del trabajo de investigación.

5.3.2 Fuentes de Información:

5.3.2.1 Primarias

La información recolectada de la fuente primeria se obtuvo, a través de una observación directa dentro de la instalación de la organización, también por medio de una encuesta hecha al propietario de la empresa. En el cual se realiza un informe, donde se identifica que no tiene un plan estratégico que pueda identificar oportunidades, debilidades, amenazas, fortalezas que presenta el entorno donde participa la empresa, entre otras, todo esto se determinó gracias a la entrevista la cual permitió identificar el problema de la empresa.

5.3.2.2 Secundarias

En la fuente segundaria se tiene en cuenta varias herramientas relacionadas al trabajo de investigación, como: artículos, trabajos de grados, libros, publicaciones científicas, acceso a las bases de datos de la universidad del Valle como proquest, Harvard Bussiness Review, entre otras. Todos estos elementos relacionados al direccionamiento estratégico para ampliar el conocimiento y por lo tanto permiten que la investigación sea confiable y segura.

5.4 Población

La empresa cuenta con 8 empleados, que representan la población total que se utilizó de los trabajadores que en estos momentos laboran en la comercializadora.

5.5 Tratamiento de la Información

La recolección de la información se basa en técnicas de observación directa por medio de la encuesta (ver anexo A). Para el procesamiento de los datos se utilizaron soportes estadísticos apoyados por el programa de Excel, con el fin, de obtener resultados confiables, también, se utilizara programas o herramienta que Google ofrece para sintetizar la información.

5.6 Fases de la Información

Las fases de la información es darle respuesta a cada uno los objetivos específicos por medio de las actividades para darle cumplimiento a dichos objetivos específicos, y posteriormente cumplir con el objetivo general.

Fase 1. Realizar un análisis interno y externo de la Comercializadora de Frutas JIL para identificar los diferentes factores que la afectan.

Actividades de la fase 1:

- ✓ Análisis interno.
- ✓ Estructura orgánica de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Portafolio de productos.
- ✓ Modelo de negocio de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Cadena de valor de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Diagnóstico empresarial de la Comercializadora de Frutas JIL, ver anexo A.
- ✓ Matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Recursos Estratégicos
- ✓ Capacidades Distintivas
- ✓ Activos Estratégicos
- ✓ Factores Claves de Éxito.
- ✓ Matriz MEFI de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Análisis externo.

- ✓ Matriz POAM/PESTEL de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz MEFE de la Comercializadora de Frutas JIL.

Fase 2. Diseñar estrategias genéricas a partir de diversas matrices como la DOFA, la PEYEA y la IE para la Comercializadora De Frutas JIL.

Actividades de la fase 2:

- ✓ Matriz IE de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz DOFA de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz DOFA Cruzada de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz PEYEA de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Matriz Mckinsey de la Comercializadora de Frutas JIL.

Fase 3. Definir el direccionamiento estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL: misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Actividades de la fase 3:

- ✓ La Misión.
- ✓ La Visión.

- ✓ Los Valores.
- ✓ Los objetivos corporativos.

Fase 4. Diseñar el tablero de mando, el mapa estratégico y el plan de acción para el control y seguimiento de las estrategias para la Comercializadora de Frutas JIL.

Actividades de la fase 4:

- ✓ Banlanced scorecard de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Mapa estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Plan de acción.

Fase 5. Efectuar el análisis costo beneficio del plan estratégico para la Comercializadora de Frutas JIL

Actividades de la fase 5:

- ✓ Análisis financiero de la Comercializadora de Frutas JIL.
- ✓ Costo beneficio del plan estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL.

6. Historia de la Comercializadora de Frutas JIL

6.1 Breve Reseña de la Comercializadora de Frutas JIL



Figura 3. Comercializadora de Frutas JIL.

Fuente: Comercializadora De Frutas JIL

La experiencia de trabajar en el campo, en bodega de despacho de la mercancía y venta de frutas llevo a que el señor Jorge Iván López le permitiera identificar una oportunidad en el mercado para atender de una manera formal y oportuna los productos que podía ofrecer a los clientes.

Para el año 2009, el señor Jorge Iván en compañía con su esposa, inician el pequeño proyecto de la comercializadora de frutas, donde cuanta con el apoyo de un vecino quien era propietario de una bodega ubicada en el corregimiento San Luis, La Unión Valle Del Cauca, en el cual le permite iniciar el abastecimiento de la fruta que se recolectaba en los cultivos para ser empaca y comercializada en CAVASA; donde el señor Jorge Iván vende sus productos, buscando satisfacer las necesidades con el producto que el oferta, teniendo en cuenta que el mercado es

difícil, en alto grado de competencia, en el que este pequeño negocio empieza a ser reconocido a nivel social por medio de la buena atención, el reconocimiento por parte de los clientes y otros argumentos que le permitieron darse a conocer y que se volvería de preferencia al público.

Al transcurrir en el año 2012, visualiza una mejora para su negocio, en esta oportunidad vendría acompañada de la compra de un lote cerca al lugar donde estaba situada la bodega que el vecino le había asignado, y empieza a construir su propia bodega para el abastecimiento de los productos agrícolas, además brinda trabajo a mayor personas en relación al crecimiento que su negocio venia presentado y allí se estable como lo que hasta el día de hoy se conoce como la Comercializadora De Frutas Jorge Iván López; pero su sueño es que su empresa crezca a un más, (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

7. Análisis interno y externo de la Comercializadora de Frutas JIL para identificar los diferentes factores que la afectan.

En este primer análisis se puede evidenciar los elementos internos de la organización que se tuvieron en cuenta para realizar el diagnostico interno y poder formular posteriormente estrategias adecuadas para la situación de la empresa en la actualidad, y que también pueda desarrollarse en futuro próximo.

Como primer elemento de este punto se presenta la estructura orgánica de la organización, así como el Portafolio de productos actual de la comercializadora, además del modelo de negocio de la Comercializadora de Frutas JIL el cual permitió diseñar la cadena de valor de la Comercializadora de Frutas JIL; para poder identificar las fortalezas y debilidades actuales de la empresa se realizó el diagnóstico de gestión empresarial de la Comercializadora de Frutas JIL a través de un cuestionario aportado por el director de tesis Lozano, (2020), (ver anexo A), para posteriormente desarrollar la matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL, con todo lo anterior, se determinaron cuáles son los recursos estratégicos, capacidades distintivas, activos estratégicos y factores claves de éxito, y por último, gracias al aporte de los puntos anteriores se pudo diseñar la matriz EFI de la Comercializadora de Frutas JIL.

El diagnóstico externo se le realiza a la organización, por lo que se enfrenta a un entorno dinámico y cambiante, es por ello, que debe de adaptarse a los constante cambios para poder sobrevivir en el mercado actual. A continuación se analizaron las variables económicas, políticas

y legas, social, tecnológico y ambiental, en el cual influye las oportunidades y amenazas a las que se debe enfrentar estratégicamente la organización para responder al entorno cambiante.

Para realizar el análisis externo de la comercializadora se utilizaron las siguientes herramientas matriciales como la matriz POAM/PESTEL que evalúa los entornos generales y define el perfil de las oportunidades y amenazas más relevantes para la Comercializadora de Frutas JIL; se implementó la matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL para analizar los factores claves de éxito y como estos factores claves influye en la comercializadora y como esta responde a ellos, al igual que los principales competidores directos que tiene la organización, además se analizó las Cinco Fuerzas de Porter de la Comercializadora de Frutas JIL, que ayuda determinar de mejor manera cual es el panorama de la industria en la que participa la compañía, analizando las diferentes fuerzas que la conforma y como es la dinámica de cada una de ellas. En cuento al lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL es para analizar la Comercializadora y sus competidores más representativos en el ámbito de la actuación; y en la matriz EFE de la Comercializadora de Frutas JIL se resumen las variables más importantes del análisis externo, para posteriormente darle una ponderación a cada variable.

7.1. Análisis interno

7.1.1 Estructura Orgánica de la Comercializadora de Frutas JIL

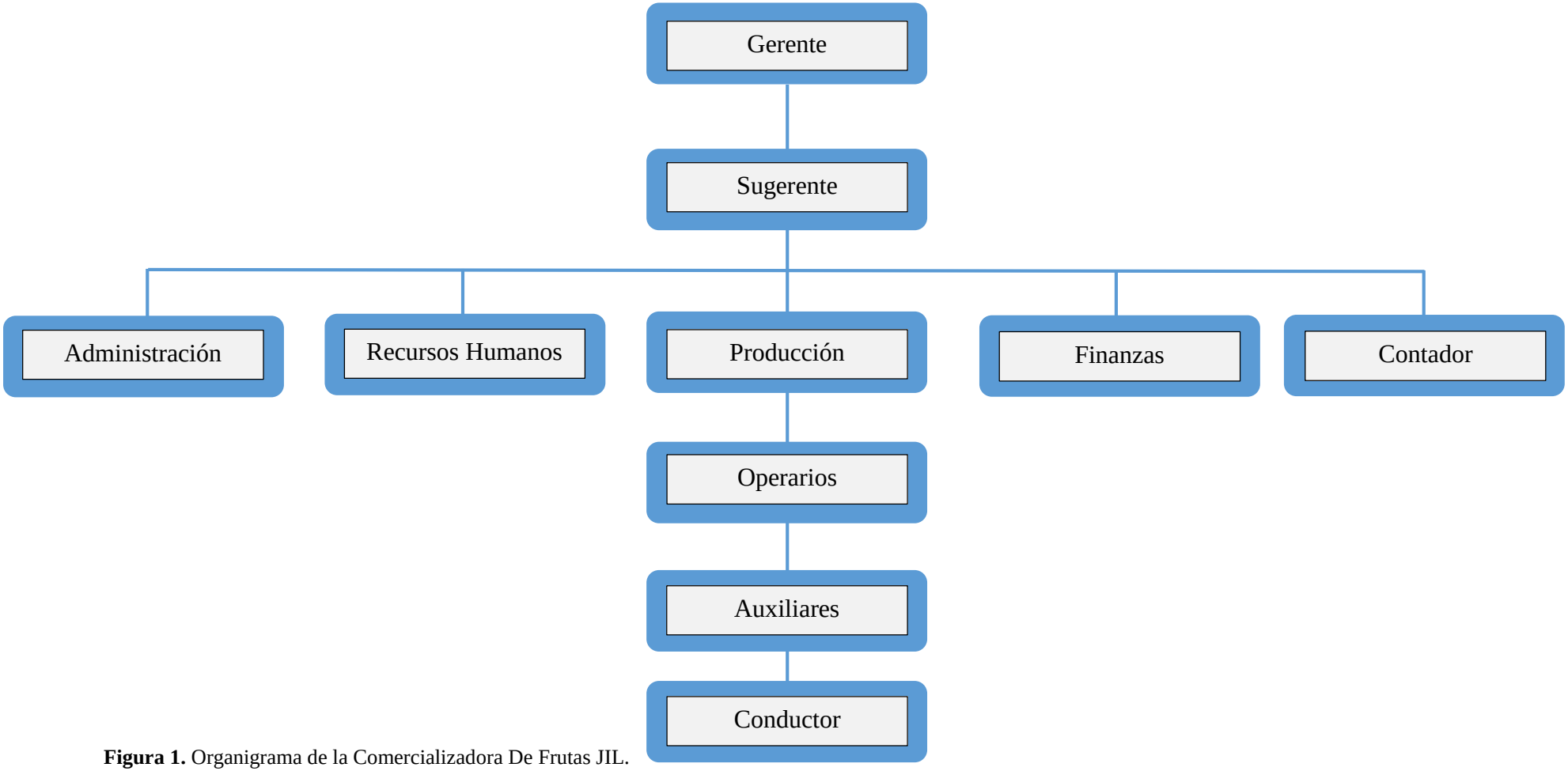


Figura 1. Organigrama de la Comercializadora De Frutas JIL.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.2 Portafolio de Productos

En este punto se evidencia el portafolio de productos actual de la comercializadora de frutas JIL.

Tabla 5. *Portafolio de Productos Comercializadora de Frutas JIL*

Portafolio de Productos de la Comercializadora de Frutas JIL
CAVASA, Bodega 2 - Local 112
Papaya
Maíz Dulce Bandeja
Uva Bandeja - A granel
Guayaba Pera
Guayaba Manzana
Guayaba Coronilla
Sandía
Melón
Guanábana
Zapallo
Jorge Iván López
310 506 3001

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.3 Modelo de Negocio de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 6. *Modelo de Negocio de la Comercializadora de Frutas JIL*

<table>
<tr>
<td rowspan="2"><u>Red de Aliados</u>

○ Agricultores.
○ Distribuidores de insumos agrícolas.
○ Asesor agrícola.
○ Proveedores de empaques.</td>
<td><u>Actividades Claves</u>

○ Búsqueda y selección de la materia prima en el lote.
○ Recepción de la materia prima.
○ Lavado y desinfección.
○ Selección de las frutas.
○ Pesaje de las frutas.
○ línea de empaque.
○ Refrigeración.
○ Mantenimiento de vehículo.</td>
<td rowspan="2"><u>Propuesta De Valor</u>

○ Ofrecer un producto fresco y natural accesible para todo tipo de personas, de buena calidad y a un precio competitivo.</td>
<td><u>Relación Con los Clientes</u>

○ Relación directa con los clientes a través del punto de venta.</td>
<td rowspan="2"><u>Segmentación de clientes</u>

○ Mercado masivo: consumidores de todas las edades, sin distinción de género.
○ Segmento: personas con un estilo de vida saludable (fitness).</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Recursos claves</u>

○ Recinto climatizado.
○ Vehículo de carga.
○ Talento humano.</td>
<td><u>Canales de Distribución</u>

○ No existen distribuidores.
○ La entrega: se hace</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>o Diferentes tipos de empaques (canastillas, papel, guacales).
o Instalación locativa.</td><td></td><td>de manera directa al cliente en el puesto de venta.</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Estructura de Costes</u>

❖ Costo fijo:
o Nómina de los trabajadores.
o Servicio de energía.
o Alquiler del puesto de venta.

❖ Costos variable:
o Empaques.
o Servicio de agua potable.
o Manteamiento del vehículo.
o Materia prima.

❖ Gastos administrativos:
o Cámara de comercio.
o Declaración de renta.
o Impuesto predial de instalaciones locativas.</td><td colspan="3"><u>Fuentes de ingresos</u>

o Precio de acuerdo al mercado en tiempo real.
o Gestión de márgenes.
o Negociación con proveedores.</td></tr>
</table>

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.4 Cadena de Valor de la Comercializadora de Frutas JIL

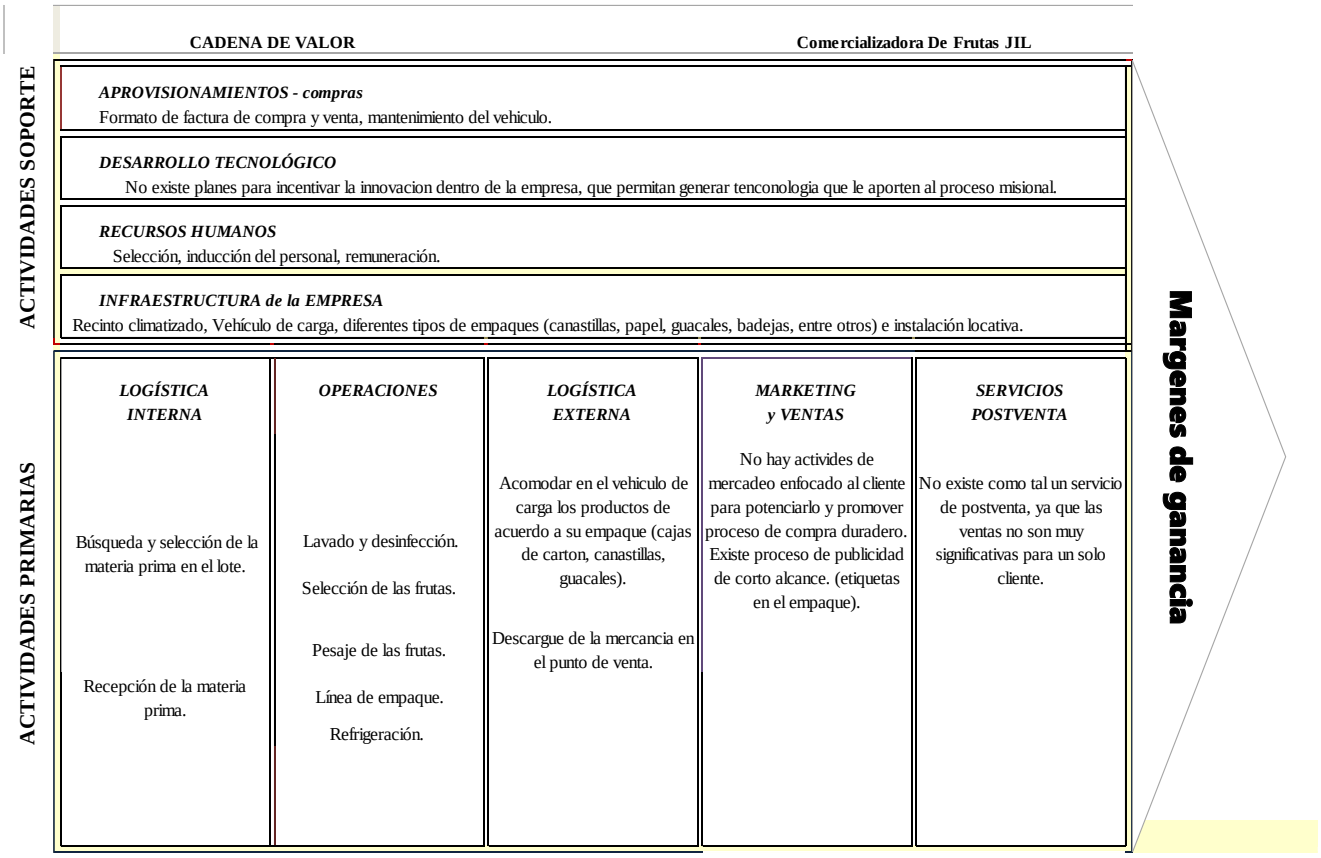


Figura 2. Cadena de Valor de la Comercializadora de Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 7. *Criterios de Evaluación Para la Cadena de Valor*

Nomenclatura	
N.E	No existe como fortaleza/debilidad
N.A	No aplica como proceso necesario en la CIA.

Calificar entre 1 y 4	**4**	**Fortaleza Mayor**
	3	**Fortaleza Menor**
	2	**Debilidad Mayor**
	1	**Debilidad Menor**

Tabla 8. *Debilidades de la Cadena de Valor de la Comercializadora JIL*

Debilidades de la cadena de valor comercializadora JIL				
Actividad	**Debilidades**	**Valor**	**Peso relativo**	**Peso ponderado**
Investigación y desarrollo	Falta de planes de investigación en los procesos misionales	2	0,2	0,4
Logística interna	N.E			0
Producción	N.E			0
logística externa	N.E			0
Mercadotecnia y ventas	Falta de planes de mercadeo (ATL Y BTL) y posicionamiento	1	0,3	0,3
Servicio al cliente	N.A			0
Abastecimiento	N.E			0
Administración de los recursos humanos	Falta del área de recursos humanos establecida; no se llevan a cabo los proceso de manera formal	2	0,3	0,6
Desarrollo tecnológico	No existen planes para incentivar la innovación dentro de la empresa que permitan generar tecnología para el proceso misional	1	0,2	0,2
Infraestructura de la CIA	N.E			
Total debilidades de la C.V			**1**	**1,5**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

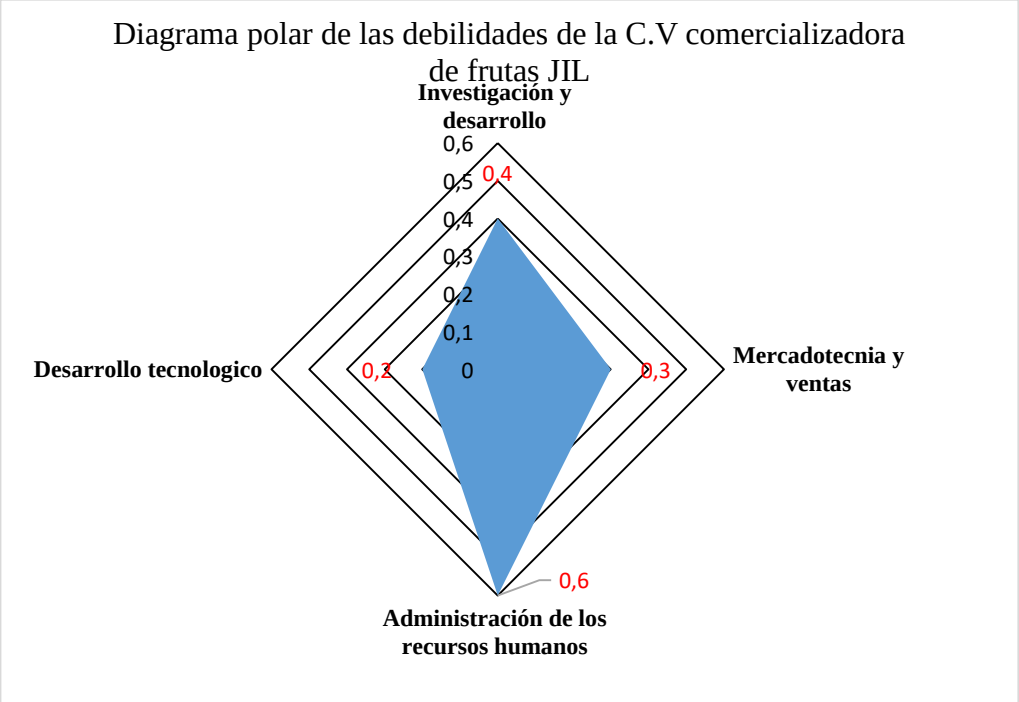


Figura 3. Diagrama polar de las debilidades de la C.V comercializadora de frutas JIL.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 9. *Fortalezas de la Cadena de Valor Comercializadora de Frutas JIL*

Fortalezas de la cadena de valor comercializadora de frutas JIL				
Actividad	**Fortalezas**	**Valor**	**Peso relativo**	**Peso ponderado**
Investigación y desarrollo	N.E			0
Logística interna	Se cuenta con procesos recepción de la M.P	4	0,2	0,8
Producción	Cuenta con una serie de actividades encadenadas de manera lógica que permiten la creación de valor.	4	0,2	0,8
Logística externa	se cuenta con planes de acopio y embalaje acordes con el tipo de producto y su descargue	4	0,2	0,8
Mercadotecnia y ventas	N.E			0
Servicio al cliente	N.A			0
Abastecimiento	Se tienen planes de compra acordes con las necesidades administrativas (formato de factura de compra y venta) mantenimiento del vehículo (combustible y aceite).	3	0,2	0,6
Administración de los recursos humanos	N.E			0
Desarrollo tecnológico	N.E			0
Infraestructura de la CIA	Se cuenta con los recinto climatizado, vehículo de carga, empaques e instalación locativa	4	0,2	0,8
Total debilidades de la C.V			**1**	**3,8**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

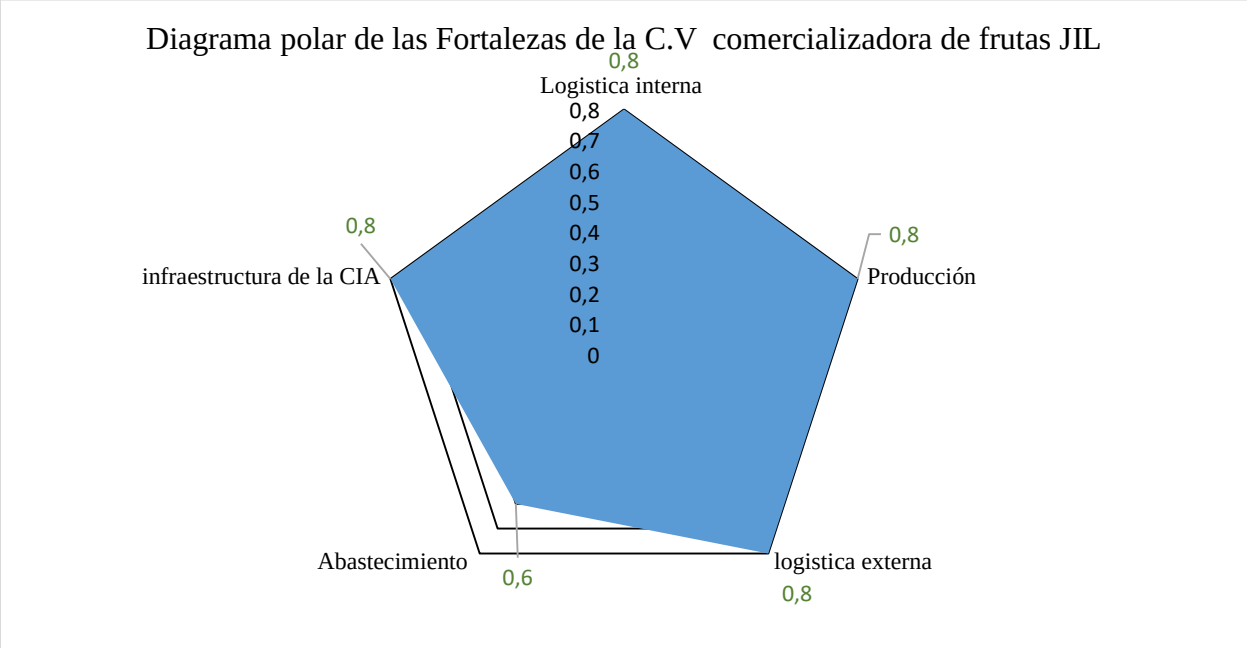


Figura 4. Diagrama polar de las Fortalezas de la C.V comercializadora de frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.4.1 Análisis de la cadena de valor:

De acuerdo al análisis de capacidad de los procesos tanto de apoyo como misionales se puede evidenciar que en la actualidad la Comercializadora De Frutas JIL cuenta con mayor números de fortalezas en algunos eslabones de la cadena dentro de los que se pueden apreciar son: la logística interna, el área de operaciones o producción, la logística externa pertenecientes a las actividades misionales; en cuanto a las actividades que integran los procesos de apoyo como fortaleza se puede evidenciar el abastecimientos y la infraestructura de la compañía.

En contraste en cuento a las debilidades en las actividades misionales tenemos el eslabón de mercadotecnia y ventas, las demás debilidades se presenta en las actividades de apoyo dentro de las que se evidencia la investigación y desarrollo, en desarrollo tecnológico y la administración de los recursos humanos.

7.1.5 Matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL

En las tablas del **anexo A** se identifica como está la situación actual en la parte interna de la organización. De lo anterior, se utilizó la matriz PCI para identificar las Fortalezas y Debilidades que se presentan en la Comercializadora de frutas JIL. A continuación, se presenta la Matriz PCI calificada con base en el cuestionario (ver anexo A).

Tabla 10. *Matriz PCI de la Comercializadora de Frutas JIL*

Capacidades		**Fortaleza**			**Debilidad**			**Impacto**		
		Alto	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Capacidad Área de Gerencia	Misión				X			x		
	Visión				X			x		
	Objetivos				X			x		
	Principios y Valores				X			x		
	Estrategia Organizacional				X			x		
	Factores claves de éxito				X			x		
	Mapa estratégico				X				x	
	Metodología de planeación				X			x		
	Establece metas de producción, ventas y resultados Financieros		X					x		
	Manejo de teorías administrativas					x			x	
	Estructura orgánica			x						x
	Es adecuada la estructura a las necesidades de la empresa	x						x		
	Niveles de responsabilidad social					x			x	
	Conocimiento de procedimientos y procesos		X						x	
	Conocimiento de funciones		X						x	

	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			x		
	Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa					x			x	
	Agresividad para enfrentar la competencia				X			x		
	Toma de decisiones						x	x		
	Niveles de empoderamiento			x					x	
	Portafolio de productos		X					x		
	Normas y métodos para medir el desempeño				X			x		
	Utiliza sistema de control		X						x	
Capacidad Área Financiera	Se lleva registro contable	x						x		
	Indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad				X			x		
	Sistema de costeo	x						x		
	Capacidad de endeudamiento				X				x	
	Flujo de caja y tesorería						x		x	
	Ventas al contado	x						x		
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda			x					x	
	Punto de equilibrio y margen de contribución unitaria		X					x		
Capacidad Área Mercadeo, Ventas y Servicio al Cliente	Conocimiento del sector y de la competencia	x						x		
	Plan de mercadeo				X			x		
	Participación en el mercado						x	x		
	Segmento de mercado				X			x		
	Información de los clientes		X						x	
	Los productos son aceptados por los clientes	x						x		
	Estrategia diferenciadora				X				x	
	Conoce la rentabilidad de los productos	x							x	
	Monitorea los precio de la competencia		X						x	
	La ubicación locativa es estratégica	x						x		
	Se realiza publicidad y material POP				X				x	
	Base de datos de clientes			x					x	
	Nivel de satisfacción de clientes			x				x		

Capacidad Área de Talento Humano	Existe un manual de Funciones					x		x		
	Evaluación de desempeño				X			x		
	Vinculación de personal				X			x		
	Proceso de Inclusión de personal					x			x	
	Liquidación, Nomina y prestaciones				X			x		
	Presentación rotación en el personal					x				x
	Sistema de Salud ocupacional				X			x		
	Sentido de pertenencia y compromiso					x				
	Motivación en el trabajo						x	x		
	Nivel de remuneración					x			x	
	Accidentalidad						x			x
Capacidad Área de producción	Instalaciones locativas						x			
	Procesos			x				x		
	Manejo de inventario		X					x		
	Mano de Obra						x	x		
	Equipos y maquinas					x			x	
	Indicadores de producción				X			x		
Capacidad Área de Calidad	Sistema de gestión de Calidad					x			x	
	Estandarización de procesos				X			x		
	Normas técnicas					x			x	
	Programa de capacitación					x			x	
Capacidad Área de Logística	Manejo de proveedores				X			x		
	Pedidos			x				x		
	Transporte			x					x	
	Almacenamiento y Bodegaje	x						x		
	Manejo de materiales	x						x		
Capacidad Área de tecnológica	Internet	x						x		
	Innovación y tecnología						x	x		
	Hardware, Software			x					x	

	Desarrollo web				X			x		
	Vanguardia tecnológica			x				x		

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.5.1 Análisis de la Matriz PCI

En la Matriz PCI se identifica que la Comercializadora de frutas JIL tiene más debilidades que fortalezas, esto a causa de que no hay un plan estratégico que permita ejecutar estrategias para minimizar las debilidades y mejorar su rendimiento.

7.1.6 Recursos estratégicos.

Capacidades distintivas: La organización tiene la capacidad de empacar bien sus productos, por lo tanto, da buena presentación y calidad de los productos, lo cual hace diferenciarse de la competencia.

Activos estratégicos: Los activos estratégicos de la organización se componen por el Good will y el personal que trabaja en la empresa, ya que tiene años experiencia en este sector hortofrutícola.

Factores claves de éxito: La clave de éxito del negocio se basa en la ubicación estratégica, que permite la entrada y salida de los productos y la fácil ubicación de los proveedores, también, la infraestructura de la empresa ya que cuenta con buena capacidad de bodegaje.

7.1.7 Matriz MEFI de la Comercializadora de Frutas JIL

Teniendo en cuenta la Matriz PCI, se tuvieron en cuenta las variables más importantes que afectan positiva (fortalezas) y negativa (debilidades) a la organización para desarrollar la Matriz MEFI.

Tabla 11. *Matriz MEFI de la Comercializadora de Frutas JIL.*

Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	**50%**		**1,96**
F1: Metodología de planeación.	0,02	3	0,06
F2: Portafolio de productos	0,1	4	0,4
F3: Ventas al contado	0,15	4	0,6
F4: Capacidad financiera para satisfacer la demanda.	0,2	4	0,8
F5: Monitoreo constante de precios de los competidores	0,01	3	0,03
F6: Hardware, software.	0,01	3	0,03
F7: Ubicación locativa estratégica.	0,01	4	0,04
Debilidades	**50%**		**0,76**
D1: Falta de agresividad para enfrentar la competencia.	0,06	2	0,12
D2: Carencia de planes de mercadeo.	0,1	1	0,1

D3: Falta de procesos de motivación y talento humano.	0,08	1	0,08
D4: Deficiencia operativa (procesos y equipos)	0,06	1	0,06
D5: Falta de desarrollo web	0,2	2	0,4
Totales	**100%**		**2,72**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.1.7.1 Análisis MEFI

De acuerdo al análisis que arrojo la MEFI se puede decir en primera medida que las fortalezas son mayores a sus debilidades dado que sus fortalezas tuvieron una calificación pondera de 1,9 y sus debilidades de 0,76 para un total ponderado de la MEFI de 2,72. Lo que evidencia que la empresa responde adecuadamente a las condiciones externas y por lo tanto, es una empresa competente, donde los factores de fortalezas más importantes son: portafolio de productos, ventas de contado, capacidad financiera para satisfacer la demanda y ubicación locativa estratégica.

7.2. Análisis externo

7.2.1 Matriz POAM/PESTEL de la Comercializadora de Frutas JIL

En este apartado, se analizan los entornos generales teniendo en cuenta las variables más importantes de cada uno, obteniendo información del pasado, presente y futuro y posterior a ello, se le da un juicio de valor para determinar si esta variable se convierte en una oportunidad o amenaza.

Tabla 12. *Matriz POAM/PESTEL de la Comercializadora de Frutas JIL.*

Entornos	Variables	Descripción	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
			Alta	Medio	Baja	Alta	Medio	Baja	Alto	Medio	Bajo
Entorno económico	Patrones y cambios en el consumo	Se espera que se mantengan por más tiempo las compras a domicilio y la tendencia a gastar mucho más en bienes de la canasta básica que en otros bienes; para este año 81% de los consumidores espera reducir su gasto, solo 7% lo mantendría y 12% prevé aumentar sus compras. (Elejalde, Un estudio de Boston Consulting Group evaluó la intención de consumo y cómo la coyuntura del Covid-19 afecta las proyecciones, 2020).		**X**						**X**	
	Tasa de interés	El Banco de la República decidió rebajar su tasa de interés en 50 puntos básicos, haciendo que pase desde 3,25% en abril a una Tasa actual del 1,75%. (Republica, 2020).	**X**						**X**		

	Tasa de cambio	Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas. (Colombia, 2021).		**X**						**X**	
	PIB	Para el caso de las actividades agrícolas hubo un cambio de tendencia importante al pasar de un crecimiento de 10,1% en el primer trimestre y se pasó a tener una contracción de -0,7%", resaltó el director de la entidad estadística. (Sánchez, 2020).				**X**			**X**		
	Crecimiento de la industria	Por su condición de primera necesidad, la producción del sector de alimentos garantizó la estabilidad y le generó un crecimiento. Tan solo al comienzo del aislamiento obligatorio, el gasto de los hogares colombianos en este rubro aumentó 17,7%. (Group, 2020).		**X**					**X**		
	Inflación	Como consecuencia de la cuarentena, el desempleo y la menor demanda de los consumidores colombianos, los precios de la canasta familiar siguen bajando y en junio tuvieron un registro promedio de -0,38 %, el nivel más bajo de la última década. Esto implica que en los primeros seis meses de 2020 la inflación alcanzó 1,12 % y en el año terminado en junio fue del 2,19 %. (Dane, 2020).			**X**				**X**		
	Impuestos	De igual manera, sobresale el recaudo obtenido por el Impuesto de Renta y Complementarios que fue de $13,43 billones y al ser comparado con la meta asignada para este impuesto para el período enero – julio de 2020, denota un cumplimiento de 114,1% con un superávit de $1,66 billones. Esto es reflejo de los buenos resultados económicos de las empresas durante el año 2019 según la autoridad tributaria. (Dian, 2020).			**X**						**X**
	Índice de Desempleo	El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó que, durante julio, 4,15 millones de personas perdieron su empleo frente a julio de 2019, lo que ubicó a la				**X**				**X**	

		tasa de desempleo en 20,2%, 9,5 puntos porcentuales más que julio de 2019, cuando el índice fue de 10,7%. (Amaya, 2020).									
	TLC	"Tomando en cuenta los meses de pandemia, las exportaciones colombianas siguen mostrando una tendencia positiva. La caída más pronunciada fue en abril cuando sumaron US$1.843,9 millones. Pero en mayo empezaron a ascender (US$2.237,3 millones) y ya en julio sumaron US$2.548,9 millones. Buena parte de este comportamiento obedece a las exportaciones agropecuarias que sumaron US$690 millones", explicó el ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo. El buen comportamiento de las agropecuarias, alimentos y bebidas también se evidencia en lo corrido del año. Mientras que en los 7 primeros meses del año pasado éstas sumaron US$4.367,7 millones, en igual periodo de este año alcanzaron los US$4.487,1 millones, un aumento del 2,7%. (Restrepo, 2020).		**X**							**X**
	Tamaño del mercado	Economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020 Según Fedesarrollo esta pronunciada caída obedece al menor ritmo de la actividad y a una disminución significativa en el consumo de los hogares. Ambas situaciones son el resultado de las medidas de aislamiento obligatorio implementadas por el gobierno para detener la pandemia de la covid- 19 y al desplome del mercado petrolero. Para la Fedesarrollo el país empezará a sentir los estragos más fuertes en el segundo semestre del año donde se prevé una reducción en el crecimiento económico superior al 9%. (Fedesarrollo, 2020).					**X**		**X**		

	Salario mínimo	El monto del salario mínimo para el año 2021 quedó en $ 908,526 pesos con un auxilio de transporte de $ 106,454 pesos ($ 1'014,980 pesos de salario + auxilio de transporte) y fue definido por decreto de la Presidencia de la República. Con la TRM del 30 de diciembre de 2020, el salario mínimo 2021 en Colombia equivale a $261 dólares estadounidenses ($291 dólares si se incluye el subsidio de transporte). (Presidencia de la República y el Ministerio del Trabajo, 2020).			**X**					**X**	
	Ingreso per cápita	Ahora, en un reciente reporte de Anif, la entidad estima que los menores precios del petróleo podrían implicar desaceleraciones del crecimiento económico hacia niveles cercanos a 3% en 2020, cifra inferior al 3,3% observado en 2019 y al 3,4% previsto inicialmente para 2020. "Ese menor crecimiento, junto con los mayores niveles de devaluación, llevarían al PIB per cápita a valores de US$6.370 en 2020 (frente a los US$6.555 de 2019), lo que representa un empobrecimiento de todos los colombianos", explicó el análisis. (Bejarano, 2020).				**X**			**X**		
Entorno Político y Legal	Elecciones presidenciales y Alcaldes	Preservar y cumplir los acuerdos de paz, fortalecer la economía, la seguridad, la infraestructura y la descentralización de recursos son las peticiones que los alcaldes del país tienen para quien sea elegido nuevo presidente de los colombianos. (Montaño, 2018).			**X**				**X**		
	SENA	Ofrecemos formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país, entran a fortalecer las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener	**X**							**X**	

		mejor competitividad y mayores resultados en los diferentes mercados. (Sena, 2021).									
	Leyes de protección al medio ambiente	Ley 23 de 1973 Expide el Código de los recursos naturales y protección al medio ambiente para todo el territorio colombiano. Artículo del 1 al 20. (Congreso de la República, 2021).			**X**						**X**
	Gasto publico	Cabe resaltar el informe del Dane del reciente 15 de agosto, en el cual reveló los resultados del comportamiento del PIB para el segundo trimestre del año. El efecto, una caída histórica del 15.7%, que sumado a un índice de desempleo a Julio 2020 del 20.2% y el consecuente crecimiento de la cartera vencida del sistema financiero, crean un mayor compromiso del gasto público (eficiencia) para el beneficio en primera instancia del empleo. (Carrascal, 2020).				**X**				**X**	
	Exenciones tributarias	Las exenciones tributarias o beneficios otorgados por el Gobierno, llegan actualmente a $92 billones al año, según cálculos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Estas exenciones están relacionadas con el Impuesto a las Ventas (IVA), el impuesto de renta, las tasas diferenciadas para las zonas francas, entre otros. De acuerdo con esa entidad, la mayoría de las exenciones están relacionadas con beneficios que suman $74,9 billones anuales en materia de IVA**,** mientras que en el impuesto de renta los descuentos completan $17 billones. (DIAN, 2020).		**X**						**X**	
	Relaciones internacionales	Un tratado que les permite a las exportaciones colombianas, básicamente en un 97% de nuestros productos, llegar sin arancel a Israel; que le permite también a Israel llegar a Colombia con muchos de sus productos, pero también con mucha de su inversión, inversión estratégica, inversión focalizada, que permite que creemos cadenas de valor y		**X**							**X**

		creemos un salto estratégico en distintos sectores". (Pardo, 2020).									
	Seguridad social y parafiscales	Todas las personas que sean empleadores deberán afiliar a sus empleados y pagar los aportes parafiscales por cada uno de sus empleados que se consideren permanentes, de igual manera si realiza trabajos para una persona por un tiempo superior a 4 horas diarias o más de 96 mensuales, deberá afiliarse. Los trabajadores independientes no se encuentran obligados a realizar aportes parafiscales por sí mismos. (Leegales, 2021).		**X**						**X**	
	Ley tributaria	La tarifa será del 32% para el año gravable 2020, 31% para el año gravable 2021. A partir del año gravable 2022 la tarifa será del 30%. (Brigard Urrutia , 2020).						**X**		**X**	
	Plan de ordenamiento territorial	Bogotá se consolidará como una ciudad recuperada, reactivada y reverdecida, gracias a la implementación del modelo de ocupación del territorio definido en El POT ´El Renacer de Bogotá 2022 - 2035'. Durante año y medio hemos resistido. Pero también hemos sufrido como ciudad. La pandemia ha arrasado con muchos de los logros que habíamos alcanzado como ciudad. También nos ha abierto retos y oportunidades que debemos tomar. (GOV.CO, 2020).			**X**						**X**
	Subsidios	Miles de personas se han visto afectadas por la emergencia económica ocasionada por la pandemia, la cual dejó sin empleo a varios ciudadanos a quienes se les suspendió el contrato o se les dio una licencia no remunerada, puesto que las actividades de su empresa se encontraban sin su normal funcionamiento, lo que llegó a varios empresarios a reducir su personal. Esto llevó a la creación del programa de auxilio		**X**					**X**		

		del desempleo, el cual ofrece una ayuda mensual a las familias de los trabajadores que cumplan ciertos requisitos. (Ministerio del trabajo, 2020).									
	Plan de desarrollo	Será posible reducir la pobreza monetaria en cerca de 6 puntos porcentuales, la cual pasará de 27% en la actualidad a 21% en 2022, la pobreza extrema se reducirá en 3 puntos porcentuales, pasando de 7,4% actualmente a 4,4% en 2022, la pobreza multidimensional disminuiría 5,1 puntos porcentuales, con lo cual pasará de 17% a 11,9%, y se generarán 1,6 millones de empleos adicionales durante este período. El Pacto por Colombia, pacto por la equidad es la propuesta de unir a Colombia en una agenda de políticas y reformas que nos permitirán lograr un país más productivo y con mayor justicia social. (GOV.CO, 2018).		**X**							**X**
	Reforma Financiera	Con una nueva política pública para el desarrollo financiero 2020-2025, el Ministerio de Hacienda entregó una agenda que contiene más de 70 acciones que buscan dinamizar el mercado de capitales colombiano, actualizar la industria de pagos y apoyar la reactivación del país en medio de la coyuntura económica más difícil que enfrenta el país en los últimos años por la pandemia. (Forbes Staff, 2020).		**X**						**X**	
	Protección al consumidor	La Superintendencia ha fortalecido sus funciones de inspección, vigilancia y control para garantizarles a los consumidores la protección efectiva de sus derechos, aun durante la emergencia causada por la pandemia. De ahí que se estén adelantando múltiples actuaciones para mitigar las afectaciones a los consumidores, no solo en materia de comercio electrónico sino en general sobre todos los aspectos en los cuales la crisis ha generado impacto. Por eso es clave que las peticiones, quejas y reclamos (PQR)	**X**						**X**		

		sean radicadas por canales virtuales o directamente en la SIC. (Barreto, 2020).									
Entorno social	Número de personas por hogar	El Dane reveló que a la fecha se han censado 41 millones de personas. Por consiguiente, el Dane reveló que el total de viviendas y hogares censadas en hogares particulares, y el indicador de la cantidad de personas por hogar, registrado de manera preliminar para el país es de 12 millones, 13 millones y 3,1, respectivamente. (Dane, 2018).	**X**						**X**		
	Tasa de nacimiento	La variación promedio de los nacimientos en el primer trimestre entre 2016 y 2021pr, muestra un comportamiento ligeramente a la baja situándose en -1,0%. La variación entre el tercer trimestre de 2020pr y el mismo periodo de 2019pr, fue para nacimientos del -0,5%. (Dane, 2021).						**X**		**X**	
	Tasa de defunciones	Para las defunciones la tendencia es al alza con una variación promedio del 13,1% aunque en el primer trimestre del año 2021pr se presenta un incremento grande de las defunciones producto de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19. La variación entre el tercer trimestre de 2020pr y el mismo periodo de 2019pr, fue para defunciones del 52,1%. (Dane, 2021).						**X**		**X**	
	Tasa de emigraciones	Según los últimos datos publicados por la ONU, 2.869.032 emigrantes, lo que supone un 5,7% de la población de Colombia. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que tiene un porcentaje de emigrantes medio, ya que está en el puesto 85º de los 195 del ranking de emigrantes. La emigración femenina, 1.561.138 mujeres un 54.41% del total de emigrantes, es superior a la masculina, 1.307.894 emigrantes varones, que son el 45.58%. (ONU, 2020).						**X**			**X**
	Tasa de Inmigración	Según los últimos datos publicados por la ONU, 1.142.319 de inmigrantes, lo que supone un 2,27% de la población de Colombia. La inmigración masculina es superior a la femenina, con 575.805 hombres, lo que supone el 50.40%			**X**					**X**	

		del total, frente a los 566.514 de inmigrantes mujeres, que son el 49.59%. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que es el 124º país del mundo por porcentaje de inmigración. (ONU, 2019).									
	Esperanza de vida	La esperanza de vida de las mujeres fue de 79,86 años, mayor que la de los hombres que fue de 74,33 años. Si miramos la evolución de la Esperanza de Vida en Colombia en los últimos años, vemos que ha subido respecto a 2017 en el que fue de 76,93 años, al igual de lo que ocurre respecto a 2008, en el que estaba en 74,96 años. (Datosmacro, 2018).		**X**						**X**	
	Población por clases y categorías	El DANE define las clases dependiendo de los ingresos que un hogar pueda ser capaz de generar y del número de personas que lo conformen. La entidad reveló el promedio de ingresos laborales de la población ocupada según las clases sociales durante el 2020. Según el informe, las personas consideradas pobres, tuvieron ingresos aproximados a los $403.112 mensuales, mientras que la población vulnerable recibió alrededor de 715.773 pesos. Por otra parte, el monto de la clase media fue de $1’563.274 y el de la clase alta se fijó en $6’214.118 pesos aproximadamente. (Galindo, 2021).		**X**					**X**		
	Confianza en el gobierno	Un estudio de Usaid y Acdi-Voca que arrojó resultados desesperanzadores en esta materia: casi 91% de los encuestados desconfía del gobierno nacional; más de 89% de los gobiernos locales; 87% de los empresarios, y 82% de los medios de comunicación. En las iglesias no confía 53% y en el Ejército tampoco lo hace el 62%. (Acdi-Voca, 2020).				**X**			**X**		
	Programas sociales	El Jefe de Estado destacó que en junio será entregado el tercer giro de Ingreso Solidario a colombianos vulnerables que no habían recibido ayuda del Estado y, además, el apoyo		**X**					**X**		

		con el pago de la mitad de la prima del mes de junio a aquellos trabajadores formales de empresas que se hayan visto afectadas en su facturación en más de un 20%. También se refirió al primer día sin IVA en el país, el próximo 19 de junio, sobre el cual señaló: "Esperamos sea un factor de reactivación económica. (GOV.CO, 2020).									
	Niveles educativo	Según el más reciente informe del Dane sobre el nivel educativo de la población económicamente activa del país, en 2018 el nivel educativo más común alcanzado por los colombianos fue el de la educación media, con el 34% del total, seguido por la básica secundaria, con 22,7%. En cuanto a los demás niveles educativos, el documento indica que el 11,3% de esta población tiene educación profesional o tecnológica, el 8,5% se graduó de una universidad a nivel de pregrado y el 3,5% tiene un posgrado. (Acosta A. C., 2019).		**X**						**X**	
	Patrones de compra	Según, Boston Consulting Group (BCG), para este año 81% de los consumidores espera reducir su gasto, solo 7% lo mantendría y 12% prevé aumentar sus compras. (Elejalde, 2020).				**X**			**X**		
	Estilo de vida	Según un informe de la empresa estadounidense, se incrementaron las ventas en los supermercados de Colombia en un 12 por ciento desde que se conoció el primer caso de coronavirus en el país. (Nielsen, 2020).		**X**						**X**	
Entorno Tecnológico	Automatización de los procesos	Para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%, lo cual implica un enorme reto en materia de apropiación de la tecnología y mejoramiento de las competencias de los empleados. (Manpower Group, 2017).	**X**						**X**		

	Facilidad de acceso a la tecnología	La era digital en Colombia está impactando de forma muy notable el mundo de los negocios, la salud, la sociedad y, en general todas las actividades de la nación, y por ello desde hace mucho tiempo el país está trabajando en su transformación digital, creando consciencia en la sociedad acerca de la importancia de la tecnología, el eCommerce, los dispositivos móviles y el acceso universal a internet. Se ha aplicado desde el 2016 se evidencia cómo bajamos de un 42% que no usaba internet en 2016 a un 20% en 2020. (Ramos, 2020).	**X**							**X**	
	Software en la nube	De acuerdo con IDC, la industria de TI en América Latina crecerá 4,8 % para 2020, impulsado principalmente por las inversiones en Cloud, AI, Blockchain, seguridad, hardware y servicios. Pero ¿están las empresas latinoamericanas preparadas para la era de la "supremacía digital"? El próximo año las tendencias que marcarán nuestras vidas y ayudarán a impulsar el crecimiento de la región estarán relacionadas con uso de datos y servicios en la nube, entre otros. (International Business Machines Corporation, 2019).	**X**						**X**		
	Obsolescencia	La gran mayoría de productos de nuestra casa empiezan a fallar. Desde la bombilla hasta la nevera y los celulares, cada objeto tiene su ciclo de vida. Sin embargo, esto ocurre por un mal utilizado por las empresas como la denominada obsolescencia programada. En 2018, el mundo generó alrededor de 50 millones de toneladas de residuos electrónicos, según un informe de la ONU. (Arboleda, 2020).				**X**				**X**	

	Internet	El estudio realizado por SpeedTest, que incluyó al menos 300 resultados de usuarios únicos por país sobre el nivel de velocidad del internet para banda ancha móvil o fija, definió un ranking global en el que Colombia se ubica en el puesto 88 respecto a banda ancha fija y en la casilla 104 en internet móvil. El resultado del país en el estudio indica que la velocidad del internet en Colombia es de 33.35 Mbps (Megabits por segundo) en conexión fija banda ancha y que es superado por países de América Latina como Chile, Panamá, Brasil, Uruguay, México, Argentina, Costa Rica, Paraguay y Jamaica. (SpeedTest, 2020).		**X**						**X**	
	Velocidad en el desarrollo tecnológico	Entre 176 países, Colombia mantuvo el puesto 84 en cuanto a acceso, uso y habilidades en las TIC. Mientras parte del mundo se prepara para revoluciones como la inteligencia artificial, en el país el acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución aún son un reto. (Medina, 2017).	**X**						**X**		
Entorno Ambiental	Cambio climático	El convenio prevé, además, proteger los ecosistemas estratégicos y su biodiversidad. Para tal fin serán destinados 3,5 millones de libras esterlinas (US $4.4 millones). Los Jardines Botánicos Reales Kew, crearán una base de datos pública que ayudará a los empresarios colombianos a explotar las plantas locales de forma sostenible. (Galeano, 2019).		**X**					**X**		
	Reciclaje	En Colombia se generan cerca de 12 millones de toneladas de basura al año, de las cuales se recicla en promedio un 17%. Solo en Bogotá se producen 6.300 toneladas de basura al día y solo se reaprovechan entre el 14% y 15%, según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.				**X**				**X**	

		En el país, además, se consumen 24 kilos de plástico por persona al año y de esa cifra el 56% es de un solo uso, es decir, pitillos, cubiertos, platos, tapas y envases, entre otros utensilios. (Andesco, 2019).									
	Contaminación	Colombia figuró como el país con mayores problemas ambientales de América Latina, algo alarmante tratándose del segundo país en biodiversidad en el mundo tras albergar el 15% de la fauna y flora de la tierra. Los principales problemas han sido generados por la deforestación, el comercio ilegal de fauna y flora, y la caza. No obstante, han sido las actividades industriales y los fuertes conflictos armados los que a su vez han contribuido a acrecentar la crisis ambiental. (Ramirez, 2019).					**X**		**X**		
	Políticas medioambientales	Decreto ley 2811 de 1.974 Código nacional de los recursos naturales renovables RNR y no renovables y de protección al medio ambiente. El ambiente es patrimonio común, el estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo. Regula el manejo de los RNR, la defensa del ambiente y sus elementos. (Presidente de la Republica, 2021).	**X**							**X**	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.1.1 Análisis de la Matriz POAM/PESTEL:

En la matriz POAM y PESTEL, se evidencia que en el entorno externo hay más oportunidades que amenazas, de esta manera, le aporta a la empresa una gran ventaja, porque a pesar de que la empresa cuenta con debilidades internas las oportunidades externas mitigan el impacto de está, también, ayudan a generar estrategias por medio de la implementación de un plan estratégico lo que le permitirá lograr desempeñarse de manera eficiente y competitiva, logrando así poder consolidarse y prevalecer en el mercado.

7.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de la Comercializadora de Frutas JIL

7.2.2.1 Análisis de la Rivalidad Cualitativa

Una de las más trascendentales para cualquier análisis que, involucre el sector de una empresa: la fuerza de la rivalidad. Ya que esta determina la cuota de mercado, así como la naturaleza del mercado sea fragmentado o consolidado dependiendo el número de competidores que participa en la industria y se disputa los clientes potenciales y reales. A continuación se caracteriza cada una de las variables que determina la rivalidad y su comportamiento particular en la industria específica.

Tabla 13. *Análisis de la Rivalidad Cualitativa*

Rivalidad	
1. Crecimiento del Sector.	El sector agropecuario creció 6,8% e impulsó la economía colombiana en el primer trimestre de 2020. (Minagricultura, 2020)
2. Número de Competidores.	En cuanto al número de competidores en el municipio son demasiados en cuanto a que la comercialización de la fruta es la principal actividad de la región, pero los dos competidores más fuertes a nivel nacional son Alberto Aristizabal y Cía. y Casa Grajales.

3. Costos Fijos Elevados.	En cuanto a los costos fijos en el sector se puede hablar de transporte que divide en interno recolectando la mercancía de los proveedores y despachándola a las diferentes plazas del país en las ciudades capitales.
4. Diferenciación.	En cuanto al sector se evidencia que no existe una importante diferenciación pues se rige más por la dinámica de los precios de acuerdo a la demanda por la temporada de cosecha de los productos.
5. Intereses Estratégicos.	El interés que más se persigue en este tipo de industria es mayor cuota de mercado relativa. La búsqueda de las economías de escala para reducir los costos unitarios en la adquisición de los productos.
6. Barreras de Salida.	En cuanto las barreras de salida en el sector son bajas. Ya que los activos fijos como propiedad, planta y equipo son fácilmente convertidos en activos corrientes.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.1 Análisis de la Rivalidad Cuantitativo

Tabla 14. *Análisis de la Rivalidad Cuantitativo*

Variables Rivalidad	**Part. %**	**Valor**	**Total**
1. Crecimiento del Sector.	25%	4	1
2. Número de Competidores.	30%	1	0,3
3. Costos Fijos Elevados.	20%	3	0,6
4. Diferenciación.	5%	2	0,1
5. Barreras de Salida.	20%	4	0,8
Total	100%		**2,8**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.2 Análisis Cualitativo Productos Sustitutos

En toda industria siempre está presente la amenaza eminente de productos sustitutos a los del sector que se llevan una gran parte de los clientes o target de las organizaciones. En la industria analizada donde participa la empresa se puede evidenciar que el principal factor de los productos sustitutos es la presentación. A continuación, se presentan las variables que conforma esta fuerza.

Tabla 15. *Análisis Cualitativo de Productos Sustitutos.*

Productos Sustitutos	
1. Limitación del Rendimiento del Sector Por Amenazas de Sustitutos.	Como tal en la actualidad no existe un sustituto total del producto sino más bien una mejora el rendimiento del producto siendo el mismo producto base (hortofrutícola) en presentación de pulpas lo que ahorraría tiempo para el cliente.
2. Acciones Colectivas para Diferenciación de los Sustitutos.	Las acciones colectivas de mayor diferenciación es que el producto va dirigido hacia el consumidor de una manera natural, pero sin el uso excesivo de plástico para el empaquetado que sería el principal diferenciador de los productos sustitutos.
3. Mejoras de los Productos Sustitutos	Las mejoras de mayor percepción son la presentación del producto de cara al cliente final dado que el producto sustituto se diferencia de lo ofertado principalmente en que ya viene procesado, empaquetado y listo para su consumo.
4. Rendimiento de los Productos Sustitutos	El rendimiento de los productos sustitutos se ve evidenciado en el tiempo de consumo

	para el cliente final y en salubridad del producto. Y más aún en la situación actual a causa del covid 19.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.2 Análisis Cuantitativo de los Productos Sustitutos

Tabla 16. *Análisis Cuantitativo de los Productos Sustitutos.*

Variables Sustitutos	Part. %	Valor	Total
1. Limitación del Rendimiento del Sector por Amenazas de Sustitutos	25%	2	0,5
2. Acciones Colectivas para Diferenciación de los Sustitutos.	20%	2	0,4
3. Mejoras de los Productos Sustitutos.	30%	2	0,6
4. Rendimiento de Productos Sustitutos	25%	2	0,5
Total	100%		**2,00**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.3 Análisis Cualitativo Poder de Negociación de los Clientes

Para efectuar un análisis completo dentro del sector, es necesario determinar la fuerza que pueden llegar a ejercer los clientes y consumidores finales. Se establecieron algunas variables para la medición del impacto o el poder de negociación de los clientes a continuación:

Tabla 17. *Análisis Cualitativo del Poder de Negociación de los Clientes*

Poder de Negociación de los Clientes	
1. Concentración de los clientes	No existe una marcada concentración de los clientes ni por edades, agremiaciones de ninguna índole, ya que el producto está enfocado y es accesible a cualquier tipo de persona independientemente de su edad, género o estrato socio económico así como a cualquier tipo empresa.
2. Importancia del producto para el cliente	La importancia del producto para el cliente es considerable importante en la medida en que el producto hace parte de los catalogados como de primera necesidad para tener una alimentación balanceada y una buena nutrición.
3. Las ventas se concentran en pocos clientes	En este caso las ventas no están concentradas en un solo cliente o en pocos

	clientes puesto que el nicho de mercado que atienden las empresas es un cliente promedio sin grandes aspiraciones a buscar un producto diferenciador.
4. Posibilidad de integración hacía atrás	En cuento a la posibilidad de integración hacia atrás para las diferentes empresas que conforma la industria se presenta como un posibilidad baja, puesto que se presenta altos costos operativos.
5. Nivel de información del cliente	En el nivel de información de los clientes en cuanto a los diferentes productos ofrecidos por las diferentes empresas que conforma la industria es alto gracias a la utilización de los medios informativos masivos como las páginas web, bases de datos, las redes sociales.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.3 Análisis Cuantitativo Poder de Negociación de los Clientes

Tabla 18. *Análisis Cuantitativo del Poder de Negociación de los Clientes*

Variables Clientes	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los Clientes.	17%	5	0,85
2. Importancia del Producto para el Cliente.	30%	4	1,2
3. Concentración de Ventas en Pocos Clientes.	18%	5	0,9
4. Posibilidad de Integración Hacia Atrás.	24%	4	0,96
5. Nivel de Información del Cliente	11%	2	0,22
Total	100%		**4,13**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.4 Análisis Cualitativo Poder de Negociación de los Proveedores

Como factor trascendental de la cadena de suministros, los proveedores pueden hacer que la rentabilidad del negocio se vea afectada al tomar posiciones que repercutan en el proceso productivo de la organización en análisis. Variables como la concentración de los proveedores, la importancia del producto para el proveedor son una de las variables más trascendentales para determinar el poder negociador de los proveedores en el sector; a continuación, se caracterizan las demás variables que determina el poder negociador de los proveedores.

Tabla 19. *Análisis Cualitativo del Poder de Negociación de los Proveedores*

Poder de Negociación de los Proveedores	
1. Concentración de los proveedores	Alguno que otro proveedor se encuentra incluido o hace parte de una asociación, pero en su gran mayoría no se encuentran agremiados y no pertenecen a ninguna asociación ya que son en mayor porcentaje agricultores independientes.
2. Sustitutos de proveedores	En cuento a los sustitutos de los proveedores si es fácil encontrar sustitutos ya que en su gran mayoría las industrias que conforma el sector están instaladas en zonas geográficas y naturales propicias para los diferentes cultivos de sus materias primas permitiendo una fácil sustitución de los proveedores sobre todo cuando hay una alta oferta de un producto determinado.
3. Importancia de la Empresa para el proveedor	La importancia de la empresa no es muy trascendental para el proveedor puesto que existe en la industria y el clúster productivo diversidad de empresas y al mismo tiempo diversidad de proveedores. Puesto que es más importante las condiciones de

	negociación en esta industria relacionadas con la calidad y el precio del producto en un periodo de tiempo determinado.
4. Importancia del producto para el proveedor	El producto tiene una importancia relevante en la medida que para el proveedor si implica un esfuerzo grande en términos de capital de trabajo, financiero y de mano de obra. Por otra parte, depende además de las condiciones de la demanda y la oferta que podría acrecentar o disminuir el retorno sobre la inversión para el proveedor (agricultor).
5. Posibilidad de integración hacía adelante	La posibilidad de que un agricultor se vuelva un comercializador es poca porque es como si no solo participara en un solo eslabón de la cadena de producción sino en toda la cadena, lo que implica que son costos diferentes y activos diferentes y por lo tanto no puedo aplicar habilidades distintivas de la producción en la comercialización y viceversa.
6. Cooperación con proveedores	No existe una cooperación con los proveedores, ya que la cantidad y sobre todo

	el precio y están regidos por las condiciones de oferta y demanda (mercado) lo que no permite realizar ninguna acción como las economías de escalas.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.4 Análisis Cuantitativo Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla 20. *Análisis Cuantitativo del Poder de Negociación de los Proveedores*

Variables Proveedores	Part. %	Valor	Total
1. Concentración de los proveedores	10%	3	0,3
2. Sustituto de los proveedores	12%	4	0,48
3. Importancia de la empresa para el proveedor	20%	2	0,4
4. Importancia del producto para el proveedor	18%	5	0,9
5. Posibilidad de integración hacia adelante.	20%	4	0,80
6. Cooperación con proveedores	20%	3	0,6

TOTAL	100%	**3,48**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.5 Análisis Cualitativo de la Entrada de Nuevos Competidores

Un análisis totalmente trascendental a la hora de diagnosticar las fuerzas de Porter en el sector está dado por la amenaza de que pueden presentarse empresas competidoras nuevas en el sector ya que generan una mayor rivalidad.

Tabla 21. *Análisis Cualitativo de la Entrada de Nuevos Competidores.*

Entrada de Nuevos Competidores	
1. Economías de escala.	Dentro de la industria no se desarrolla la economía de escala, porque el proceso no es estandarizado por consiguiente no permite reducir el costo unitario a mayor volumen de producción o de compra.
2. Integración hacia atrás	En cuento a la posibilidad de integración hacia atrás para las diferentes empresas que conforma la industria se presenta como una posibilidad baja, puesto que se presenta altos costos operativos y se requiere un importante know how.

3. Posicionamiento de marca	En esta industria como en cualquier otra es importante el posicionamiento de la marca para ganar una buena cuota de mercado relativa que se traduce en unos mayores volúmenes de clientes potenciales y reales, que se traduce en mayor utilidad a través de las ventas.
4. Lealtad de los clientes.	Se puede considerar una lealtad de los clientes como media porque puede que se guie su impulso de compra por la calidad, precio y por lo tanto, no es muy marcada en la medida que los competidores de la industria fácil mente puede adquirir estas propuesta de valor.
5. Requerimientos de capital	Se presenta unos costos operativos y de apalancamiento financiero alto ya que se requiere de activos como propiedad, planta y equipo e instalaciones locativas que configuran un requerimiento de capital alto.
6. Acceso a canales de distribución	El acceso a canales de distribución en esta industria es fácil puesto que no se requiere de activos especializados ni de alianza

	estratégicas como tener un bróker o un distribuidor especializado.
7. Requerimientos Legales	Los requerimientos legales para entrada a competir en esta industria son bajos ya que solo se requiere de un registro mercantil avalado por la Cámara De Comercio.
8. Acceso favorable a Proveedores	El acceso favorable a proveedores es fácil puesto que la región cuenta con las condiciones ambientales y comerciales para que existan una amplia variedad de proveedores y por tanto sea fácil acceder a estos sin contar con un amplio reconociendo en la industria.
9.Curva de experiencia y de aprendizaje	Se debe tener en cuenta que se requiere una considerable experiencia y trayectoria para tener una buena posición en la industria y hacer unas buenas negociaciones.
10. Reacción de los competidores actuales	No existe ninguna reacción por parte de los competidores establecidos en la industria ya que se rige los las dinámicas del mercado, así como las temporadas de cosecha de cada uno de los productos por tanto no se generan movidas ni de reducción de precio,

	ni exceso de capacidad para evitar el ingreso de nuevos competidores.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.5 Análisis Cuantitativo Entrada de Nuevos Competidores

Tabla 22. *Análisis Cuantitativo de la Entrada de Nuevos Competidores*

Variables Entrada Nuevos Competidores	Part. %	Valor	Total
1. Economías de escala.	2%	1	0,02
2. Integración hacia atrás	10%	4	0,4
3. Posicionamiento de marca	20%	4	0,8
4. Lealtad de los clientes.	8%	3	0,24
5. Requerimientos de capital	20%	4	0,8
6. Acceso a canales de distribución	8%	2	0,16
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%	1	0,01
Total	100%		**3,34**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.6 Evaluación Integral 5 Fuerzas

Tabla 23. *Evaluación Integral de las 5 Fuerzas de Porter*

Evaluación Integral 5 Fuerzas					
Fuerzas De Porter	**Part. %**	**Valor**	**Total**	**Naturaleza**	**Situación**
1. Entrada nuevos competidores.	20%	3,34	0,668	Baja	Oportunidad
2. Poder Negociador Proveedores.	20%	3,48	0,696	Bajo	Oportunidad
3. Poder Negociador Clientes.	20%	4,13	0,826	Bajo	Oportunidad
4. Amenaza Sustitutos	20%	2,00	0,4	Alta	Amenaza
5. Rivalidad	20%	2,8	0,56	Media	Neutro
Total	100%		**3,2**	Industria Potencial	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Evaluación Integral Cinco Fuerzas

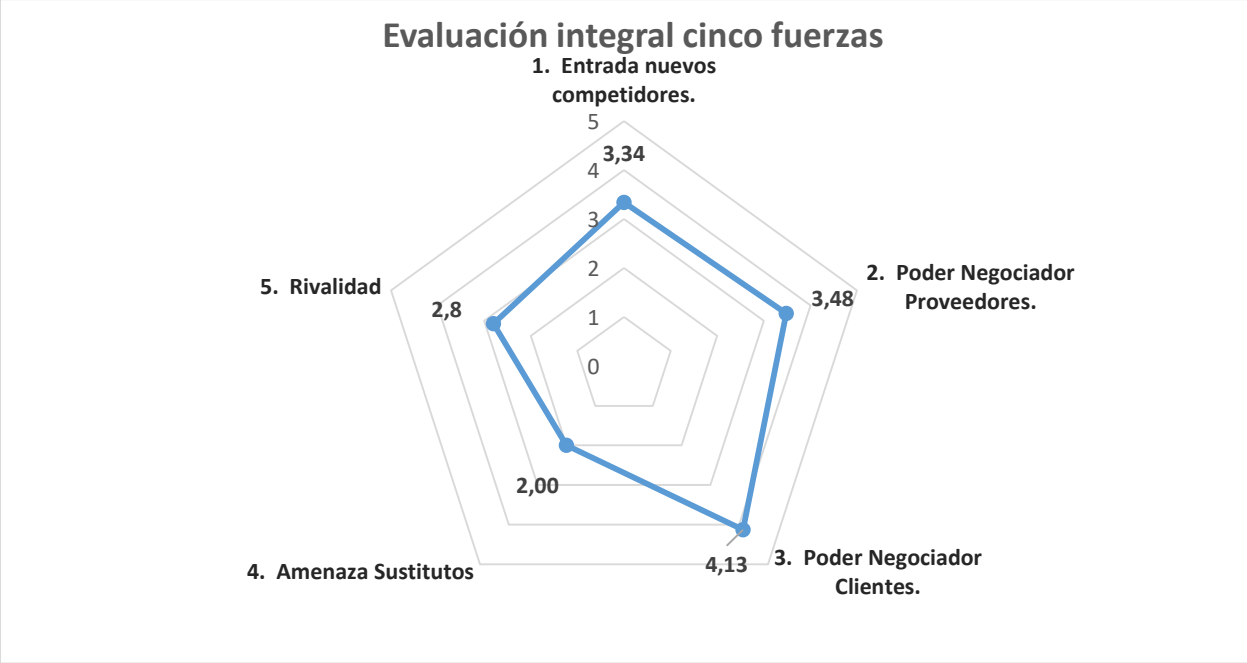


Figura 5. Gráfica de la evaluación integral de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.2.7 Análisis General de las 5 Fuerzas

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas, se puede evidenciar que se presenta más oportunidades que amenazas en tanto que se presenta una entrada de competidores baja por lo que su permanencia no es muy prolongada puesto que la curva de experiencia que se requiere es muy alta, así como el requerimiento de capital que también es considerablemente alto.

Por otra parte, el poder de los proveedores se vislumbra como bajo y por tanto configura una oportunidad para organización JIL, ya que existen muchos sustitutos de los proveedores que

proveen los mismos factores diferenciadores, lo que permite que la empresa ostente el poder negociador, también gracias a la posibilidad de poca integración hacia adelante el proveedor en un futuro no se convertirá en un competidor generando mayor rivalidad.

En cuento al poder negociador que ejerce los clientes en esta industria se puede evidenciar que es bajo, en primera medida porque es un producto de primera necesidad, además, los clientes no se encuentran concentrados en un nicho de mercado específico ni pertenece a ninguna agremiación, además, como es un producto comodities la concentración de las ventas no se presenta en pocos clientes; en contraste, lo único negativo para esta industria de esta fuerza es el alto nivel de información con la que cuenta el cliente en la actualidad que le da cierto grado de poder negociador.

En cuento, a los sustitutos se puede evidenciar que no existe un sustito radical para los productos ofrecidos, solo la presentación se evidencia como el principal diferenciador en tanto que disminuye tiempo de preparación del producto por parte consumidor, por tanto, se presenta como una variable negativa para la industria principalmente la limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos, y el rendimiento de los productos sustitutos.

Por último, pero no menos importante esta la fuerza de la rivalidad que en este sector se evidencia como medio y por lo tanto es neutro para la empresa, ya que el sector tiene un importante crecimiento que motiva a que los competidores establecidos generen estrategias para ganar mayor participación en este mercado lo que genera un mayor número de competidores y se

configura en la actualidad como demasiados en parte porque existe el drive de factores ambientales positivos para la producción de los productos.

7.2.3 Matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 24. *Matriz de Perfil Competitivo de la Comercializadora de Frutas JIL.*

		Comercializadora De Frutas JIL		Alberto Aristizabal & CÍA		Casa Grajales		Agrofrutas Del Valle	
Factores Críticos para el Éxito	**Peso**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**
Participación en el mercado	0,17	1	0,17	4	0,68	2	0,34	2	0,34
Curva de experiencia y de aprendizaje	0,17	4	0,68	5	0,85	2	0,34	4	0,68
Calidad del Producto	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Requerimientos de capital	0,18	4	0,72	5	0,9	3	0,54	3	0,54
Good Wil	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45
Flujo de caja	0,18	3	0,54	5	0,9	2	0,36	3	0,54
TOTAL	**1**	18	**3,01**	24	**4,08**	13	**2,18**	**19**	**3,15**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 25. *Posición Interna de cada Empresa.*

Posición Interna		
Empresa	**total**	**status**
Comercializadora De Frutas JIL	**3,01**	posición interna fuerte
Alberto Aristizabal & CÍA	**4,08**	posición interna fuerte
Casa Grajales	**2,18**	posición interna débil
Agro frutas Del Valle	**3,15**	posición interna fuerte

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

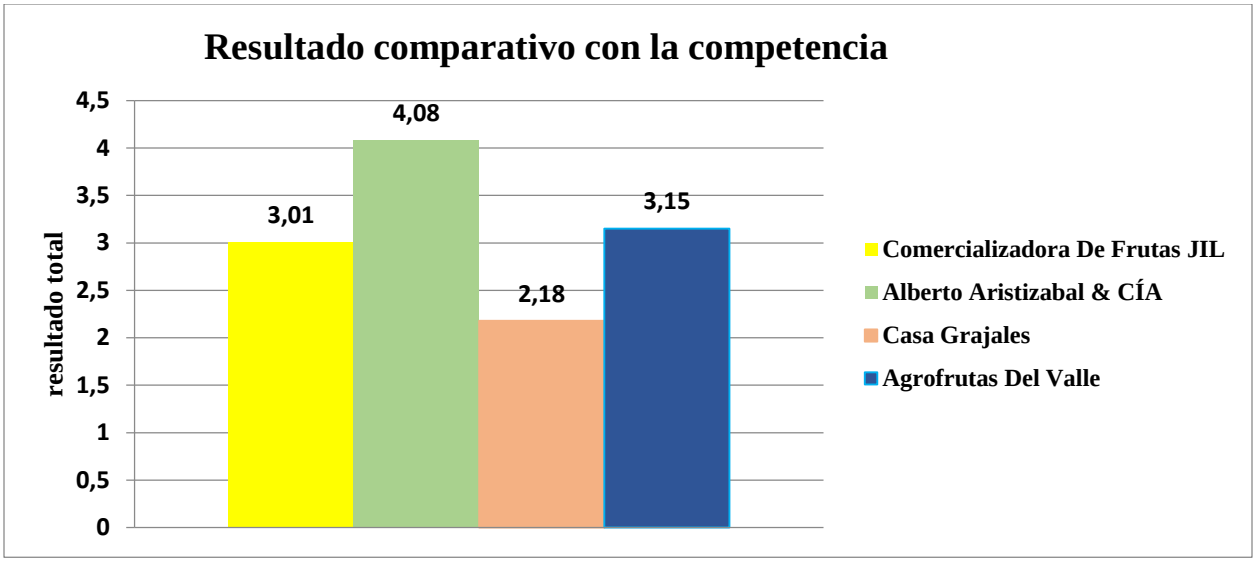


Figura 6. Resultado comparativo de la competencia

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

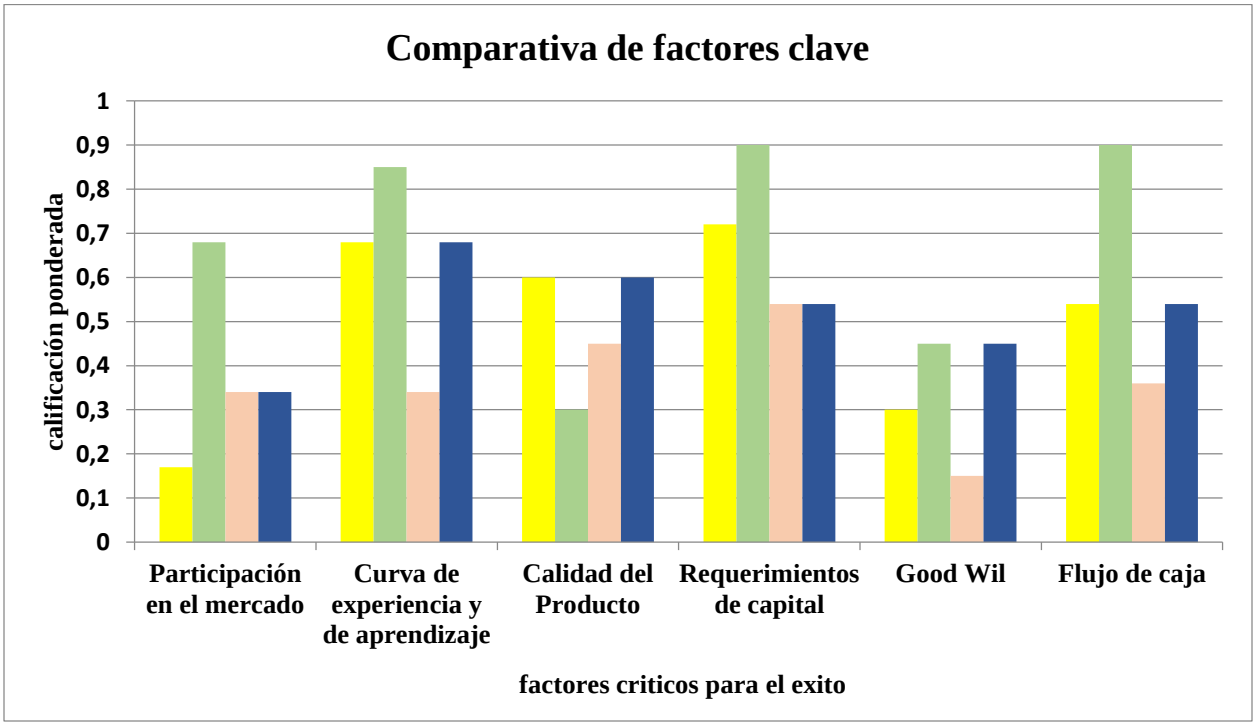


Figura 7. Comparativa de los factores claves de la competencia

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo)

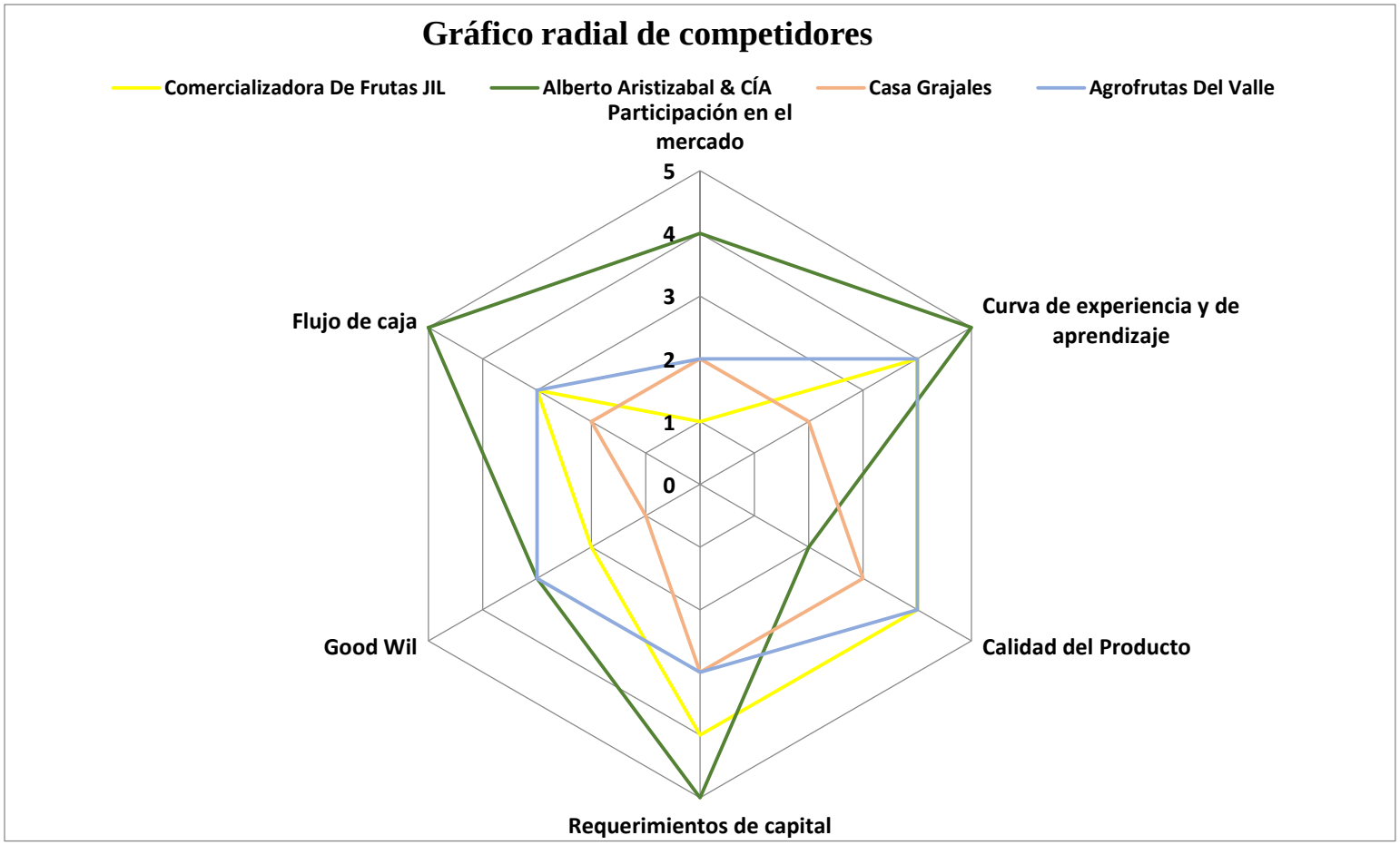


Figura 8. Gráfico radial de los competidores

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo)

7.2.3.1 Análisis del Perfil Competitivo:

De acuerdo el análisis de la matriz MPC se puede evidenciar que la empresa que cumple en mayor medida con los factores claves de éxito es Alberto Aristizabal & CÍA debido a que responde positivamente a la mayoría de los factores claves de éxito puntualmente al 66,66% de los factores claves analizados; cuenta con flujo de caja, curva de experiencia de aprendizaje y cuanta con un capital necesario para participar en la industria de manera holgada financieramente hablando. La siguiente competidora tener una calificación superior y por tanto tener una posición competitiva fuerte es Agro frutas del valle ya que responde positivamente al 33,33% de los factores claves dentro de los que se encuentra en mayor calificación es la curva de experiencia y la calidad del producto.

Por otra parte, la empresa analizada la Comercializadora de frutas JIL tiene una posición interna fuerte y responde al 50% de los factores claves de éxito de los cuales responde mejor a la curva de experiencia, requerimientos de capital y calidad del producto. Y por último, la que peor responde a los factores claves de éxito es Casa Grajales con un 33,33% de respuesta no muy superior a los factores claves de éxito, por lo tanto, es la única competidora que carece de una posición interna fuerte.

7.2.4 Lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 26. *Criterios de Evaluación del Lienzo Estratégico*

Convenciones de semaforización	Calificativo	Acciones de mejora
3	Alto	Mantener
2	Medio	Mejorar
1	Bajo	Mejorar

Tabla 27. *Calificación del Lienzo estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL*

Criterios de Comparación	Comercializadora de Frutas JIL	Alberto Aristizabal & CIA	Casa Grajales	Agro frutas del Valle	Acciones de Mejora Comercializadora JIL	Estado de la Acción
Precio	2	1	2	2	Mantener	Se tienen precios competitivos en el mercado, y la empresa maneja un rango de precios acorde a la competencia de acuerdo a la oferta y demanda
Calidad del Producto	3	2	3	3	Mantener	1. La comercializadora cuenta con los recursos claves que le permiten ofrecer productos de calidad como por ejemplo un recinto climatizado que ayuda a preservar y conservar la frescura por un periodo de tiempo superior. 2. Cuenta con diferentes tipos de empaques que ayudan a preservar la fruta de golpes durante su transporte ayudando a preservar su calidad.

Participación en el Mercado	1	3	2	2	1. Realizar un estudio de mercado para determinar que ciudades son las que tiene una mayor demanda de cada uno de los productos que integra el portafolio. 2. Realizar un estudio de viabilidad operativa para la distribución del producto. 3. Realizar la distribución del producto a la ciudad objetivo teniendo en cuenta factores competitivos para la empresa como la demanda.	
Curva de Experiencia y Aprendizaje	3	3	2	3	Mantener	La empresa en la actualidad cuenta con 11 años de experiencia en el mercado lo que le permite tener un conocimiento amplio de la dinámica de este y cómo interactúan sus fuerzas.
Requerimientos de Capital (Patrimonio)	3	3	2	2	Mantener	La empresa en la actualidad cuenta con activos que conforma su patrimonio que permite reducir los costos de realizar un leasing u outsourcing.
Good Will	2	2	1	2	Mantener	La comercializadora JIL gracias al cumplimiento con los stakeholders goza de buen nombre en la actualidad.
Flujo de Caja	2	3	1	2	Mantener	La empresa en la actualidad ostenta un flujo de caja libre que no es muy holgado pero que le ayuda a cubrir los costos y gastos pero sobre pasa el punto de equilibrio.

Portafolio de Productos	2	3	1	2	Mantener	La empresa cuenta con un portafolio no muy amplio pero permite tener un flujo de caja positivo ya que el 75,7% de la rentabilidad de la empresa lo genera el 66,67% del portafolio.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

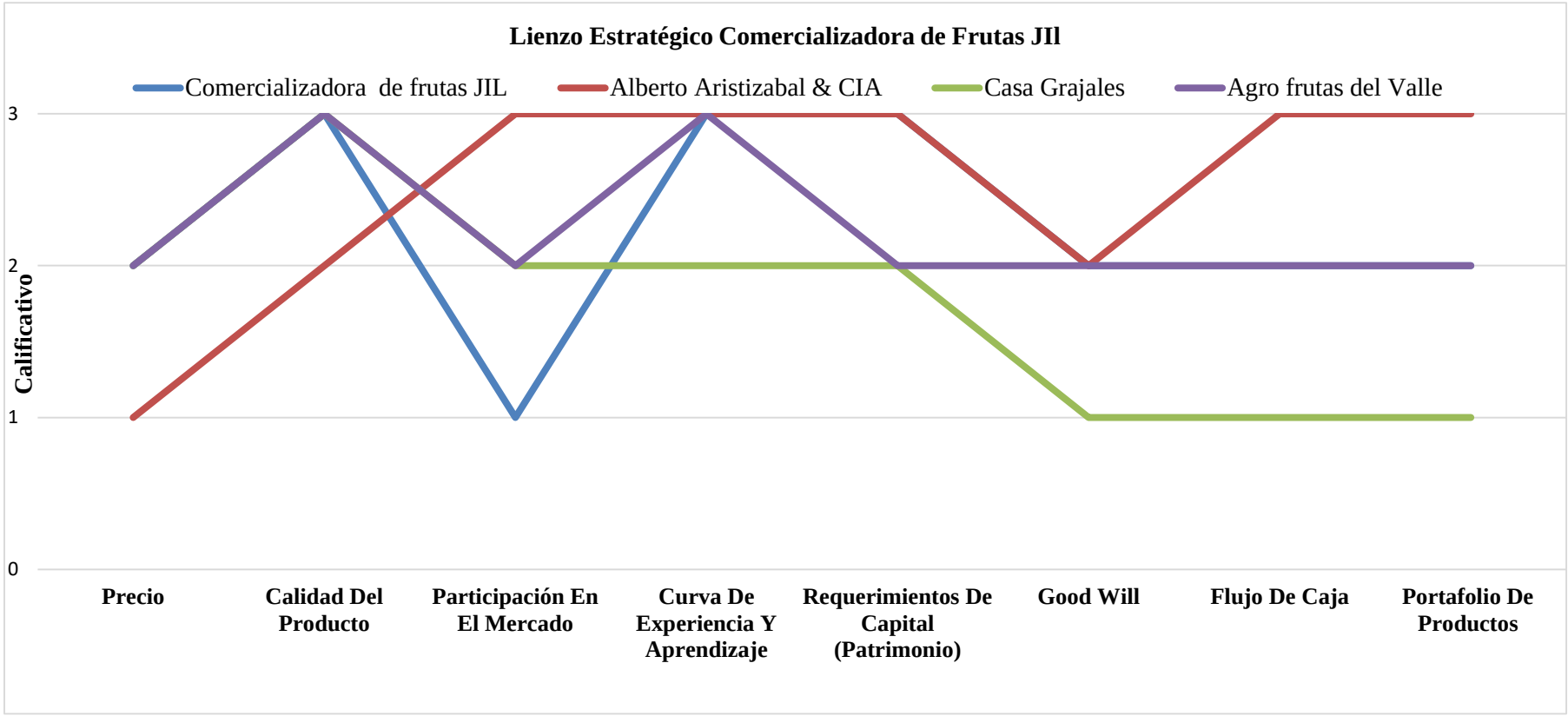


Figura 9. Lienzo Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.4.1 Análisis del Lienzo Estratégico:

De acuerdo al lienzo estratégico que normalmente analiza el portafolio pero en este caso particular se utilizó para analizar la Comercializadora y sus competidores más representativos en el ámbito de la actuación; se puede evidenciar que la empresa tiene elementos diferenciadores correspondiente a los factores claves de éxito como la calidad del producto, la curva de experiencia de aprendizaje, los requerimientos de capital; por otra parte, se determinó que el competidor que más factores competitivos acoplan es Alberto Aristizabal & CIA, ya que solamente el precio es un factor bajo de competitividad y se evidencia que el Good Will es bajo. Por otra parte, Casa Grajales es el competidor menos fuerte ya que no cuenta con un Good Will, flujo de caja y portafolio de servicios, se resalta por otra parte, la calidad de su producto que si es alto. El ultimo competidor Agrofrutas Del Valle es el más similar competitivamente hablando con la Comercializadora JIL ya que solo es inferior a esta en la participación de mercado.

7.2.5 Matriz MEFE de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 28. *Matriz MEFE de la Comercializadora de Frutas JIL.*

Factores Externos	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	**50%**		**0,98**
A1: Alto índice de desempleo	0,02	2	0,04
A2: Patrones de compra desfavorables.	0,02	2	0,04
A3: Pandemia del coronavirus	0,02	2	0,04
A4: Rendimiento alto de productos sustitutos.	0,21	2	0,42
A5: Fácil acceso a canales de distribución.	0,21	2	0,42
A6: Obsolencia tecnológica.	0,01	1	0,01
A7: Bajo ingreso pert cápita.	0,01	1	0,01
Oportunidades	**50%**		**1,8**
O1: Crecimiento del sector	0,1	4	0,4
O2: El producto es importante en la alimentación de los consumidores	0,1	4	0,4

O3: Estilo de vida saludable.	0,1	3	0,3
O4: Condiciones **c**limáticas y ambientales favorables para la diversidad productiva de frutas	0,1	4	0,4
O5: Velocidad del desarrollo tecnológico	0,1	3	0,3
Totales	**100%**		**2,78**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

7.2.5.1 Análisis MEFE:

Se puede analizar de acuerdo a los resultados arrojados en la MEFE que la empresa Comercializadora De Frutas JIL en la actualidad evidencia que las oportunidades que brinda el ambiente externo se pueden capitalizar para generar una ventaja competitiva, puesto que variables como el producto es importante en la alimentación de los consumidores gracias a tendencia de mercado enfocadas en un estilo de vida saludable; y ayudan hacerle frente a amenazas como el alto índice de desempleo, los patrones de compra desfavorables, todos ellos principalmente a causa de la pandemia del Covid 19. Y por otra parte, existen un fácil acceso a los canales de distribución configurando un mercado más fragmentado y menor participación de mercado.

8. Diseñar estrategias genéricas para la Comercializadora De Frutas JIL.

Luego de haber realizado todo el análisis interno y externo y categorizar las variables resultantes de acuerdo al impacto en la organización, se procede en este punto diseñar estrategias genéricas a partir de diversas matrices como la DOFA para formular estrategias a nivel general, la PEYEA y la IE para determinar la posición actual de la comercializadora y formular acciones estratégicas y la Mckinsey para formular estrategias a nivel del portafolio, es decir, lo más conveniente para cada uno de los productos con base en el aporte de cada uno a la rentabilidad para la Comercializadora De Frutas JIL.

8.1 Matriz IE de la Comercializadora de Frutas JIL

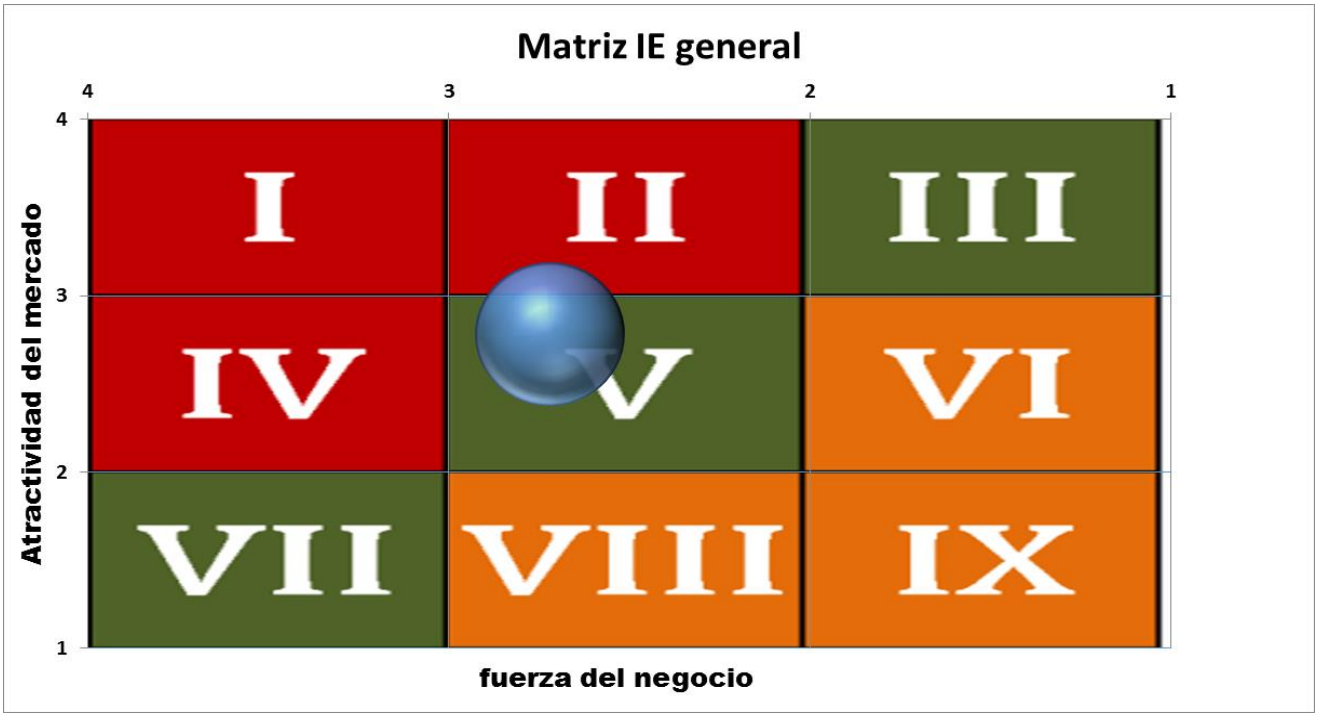


Figura 10. Matriz IE de la Comercializadora de Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

8.1.1 Análisis general matriz IE

De acuerdo a la posición en la que se encuentra la organización en la actualidad que es el cuadrante conservar y mantener, es porque tiene una fuerza de negocio media y una atractividad del mercado media, por tanto, el cuadrante número V evidencia que es una selectividad por tanto se requiere proteger los productos de buena rentabilidad y que representa un bajo riesgo, a continuación, se evidencia las estrategias más adecuadas de acuerdo al estado actual:

Estrategias

- Penetración de mercado
- Desarrollo de productos

8.2 Matriz DOFA de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 29. *Variables de la matriz DOFA de la comercializadora de frutas JIL*

Fortalezas	Debilidades
F1: Metodología de planeación.	**D1**: Falta de agresividad para enfrentar la competencia.
F2: Portafolio de productos	**D2:** Carencia de planes de mercadeo.
F3: Ventas al contado	**D3:** Falta de procesos de motivación y talento humano.
F4: Capacidad financiera para satisfacer la demanda.	**D4:** Deficiencia operativa (procesos y equipos)
F5: Monitoreo constante de precios de los competidores	**D5:** Falta de desarrollo web
F6: Hardware, software.	
F7: Ubicación locativa estratégica.	
Oportunidad	**Amenazas**
O1: Crecimiento del sector	**A1:** Alto índice de desempleo
O2: El producto es importante en la alimentación de los consumidores	**A2:** Patrones de compra desfavorables.
O3: Estilo de vida saludable.	**A3**: Pandemia del coronavirus
O4: Condiciones **c**limáticas y ambientales favorables para la diversidad productiva de frutas	**A4:** Rendimiento alto de productos sustitutos.
O5: Velocidad del desarrollo tecnológico	**A5**: Fácil acceso a canales de distribución.
	A6: Insolencia tecnológica.
	A7: Bajo ingreso per cápita.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

8.2.1 Matriz DOFA cruzada de la Comercializadora de Frutas JIL.

Tabla 30. *Matriz DOFA cruzada de la Comercializadora de Frutas JIL.*

Factores Internos / **Factores Externos**		**Fortalezas (F)**		**Debilidades (D)**	
		F1	Metodología de planeación.	**D1**	Falta de agresividad para enfrentar la competencia.
		F2	Portafolio de productos	**D2**	Carencia de planes de mercadeo.
		F3	Ventas al contado	**D3**	Falta de procesos de motivación y talento humano.
		F4	Capacidad financiera para satisfacer la demanda.	**D4**	Deficiencia operativa (procesos y equipos)
		F5	Monitoreo constante de precios de los competidores	**D5**	Falta de desarrollo web
		F6	Hardware, Software.		
		F7	Ubicación locativa estratégica.		
Oportunidades (O)		**Estrategias <u>Fo: ofensivas</u>**		**Estrategias <u>Do: reorientación</u>**	
O1	Crecimiento del sector	**F1, O1**	Desarrollar un plan de direccionamiento estratégico que permita posicionar y direccionar la empresa, de esta manera poder aprovechar el crecimiento del sector para ganar mayor cuota del mercado en el futuro. (Estratégico).	**D1, D5, O1, O5**	Desarrollar una página web que permita generar una eficiencia operativa y mejorar la capacidad de respuesta y de esta manera ser más agresivo y concretar más rápidamente las ventas de cara a la competencia establecida para poder ganar mayor participación en el mercado aprovechando el crecimiento en el sector para crecer selectivamente.
O2	El producto es importante en la alimentación de los consumidores	**F2, F4, O2, O3, O4**	Desarrollar una penetración del mercado basada en el portafolio de productos y la demanda debido al estilo de vida y preferencia del consumidor para ofrecerle	**D2, D5, O5**	Aprovechar el desarrollo tecnológico para desarrollar estrategias de publicidad utilizando como canal de difusión ATL "Above The Line" (redes sociales para la

			un mix de productos y por tanto mantener la fidelidad y atraer clientes potenciales (mercadeo).		captación de clientes), y BTL "Below The Line" (correo electrónico, whatsapp busines para mantener la propuesta comunicacional con el cliente fidelizado).
O3	Estilo de vida saludable.	**F6, O5**	Aprovechar el desarrollo tecnológico para adquirir un software que permita la integración de las diferentes áreas operativas para desarrollar base de datos que permita las CRM y SRM.	**D3, O5**	Hacer uso de las plataformas de búsqueda de empleo para reclutar nuevo talento humano acorde con el perfil necesario y desarrollar una plantilla para la evaluación del desempeño que permita a su vez un plan de motivación acorde con la evolución del desempeño.
O4	Condiciones **c**limáticas y ambientales favorables para la diversidad productiva de frutas	**F7, O4, O1**	Aprovechar las condiciones climáticas y ambientales gracias a la ubicación estratégica para mantener un posicionamiento constante en el mercado y poder crecer a una tasa inferior a la del sector.	**D4, O5**	Implementar maquinaria y equipos que permitan la eficiencia operativa
O5	Velocidad del desarrollo tecnológico				
Amenazas (A)		**Estrategias <u>Fa: defensiva</u>**		**Estrategias <u>Da: supervivencia</u>**	
A1	Alto índice de desempleo	**F2, A4**	Hacer una investigación de mercado para determinar cuáles son los productos del competidor sustitutos que tienen mayores volúmenes de ventas.	**D2, A4**	Desarrollar una propuesta comunicacional de marketing que permitan potenciar y reforzar los atributos diferenciadores del producto de su estado natural para hacerle frente Rendimiento Alto De Productos Sustitutos; además hacer eco en un desarrollo sostenible ya que no se está utilizando empaque de plástico sino que se sigue el ciclo natural del producto.
A2	Patrones de compra desfavorables.	**F2, A4**	Desarrollar procesos operativos que permitan generar valor para el consumidor final a través de la presentación que permite reducir los tiempos de consumo.		

A3	Pandemia del coronavirus				
A4	Rendimiento alto de productos sustitutos.	**F5, A5**	Desarrollar una estrategia de reducción de precio conforme a temporadas de cosecha permitiendo la compra de producto a bajo costo y a mayor cantidad, lo que se ve reflejado al punto de venta, generando que aunque el acceso de distribución sea fácil la venta y colocación del producto para el competidor nuevo y para el competidor antiguo se genere una guerra de precio.		
A5	Fácil acceso a canales de distribución.				
A6	Obsolencia tecnológica.				
A7	Bajo ingreso per cápita.				

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

8.2.1.1 Análisis DOFA

De acuerdo a la Matriz DOFA se encontraron estrategias enfocadas a tres líneas importantes como son: la parte operativa, la de mercadeo y la financiera; en cuanto a la parte operativa conseguir un software para almacenar los proveedores SRM y los clientes CRM, también, hay que implementar maquinarias y equipos para que sea más eficiente en los procesos y todo esto tiende a que la empresa está ubicada estratégicamente y puede conseguir variedades de productos y se necesita cierto empaquetamiento, por otra parte, necesita mejorar y modernizar el área de talento humano. Segunda línea estratégica está el mercadeo, tiene que ejecutar una

investigación de mercados para ampliar el portafolio de productos y así atraer clientes potenciales con los nuevos productos, desarrollar una página web y aprovechar el desarrollo tecnológico para incursionar en canales de difusión ATL y BTL para crear una comunicación directa y constante con los clientes fidelizados. Y por último, la parte financiera desarrollar estrategias de reducción de precios de acuerdo a las temporadas de cosecha para que esto beneficie en el precio de venta final de los productos.

8.3 Matriz PEYEA de la Comercializadora de Frutas JIL.

Tabla 31. *Variables de la Matriz PEYEA a Evaluar en la Comercializadora JIL*

Variables A Evaluar			
Fuerzas Financieras	**Valor**	**Sumatoria**	**Sumatoria**
Solvencia	1	**EJE X**	**EJE Y**
Apalancamiento	1	0,50	-1,5
Liquidez	1		
Capital de Trabajo	2		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	3		
Promedio	**1,8**		
Fuerzas De La Industria	**Valor**		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores (Acceso favorable)	6		
Crecimiento de la industria	4		
Conocimientos Tecnológicos	2		
Curva de experiencia y aprendizaje.	5		
Demanda	6		
Regulaciones del sector	2		
Promedio	**4,17**		
Ventajas Competitivas	**Valor**		
Participación en el mercado	-5		
Calidad del producto	-2		
Requerimiento de capital	-3		
Ciclo de vida del producto.	-3		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		
Utilización de la capacidad competitiva	-5		
Promedio	**-3,66666667**		
Estabilidad Del Ambiente	**Valor**		
Tasa de Inflación	-2		
Cambios tecnológicos.	-1		
Ingreso per cápita	-5		
Estilo de vida saludable.	-1		
Índice de desempleo	-6		
Contaminación, falta de economía circular.	-5		
Promedio	**-3,33**		

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

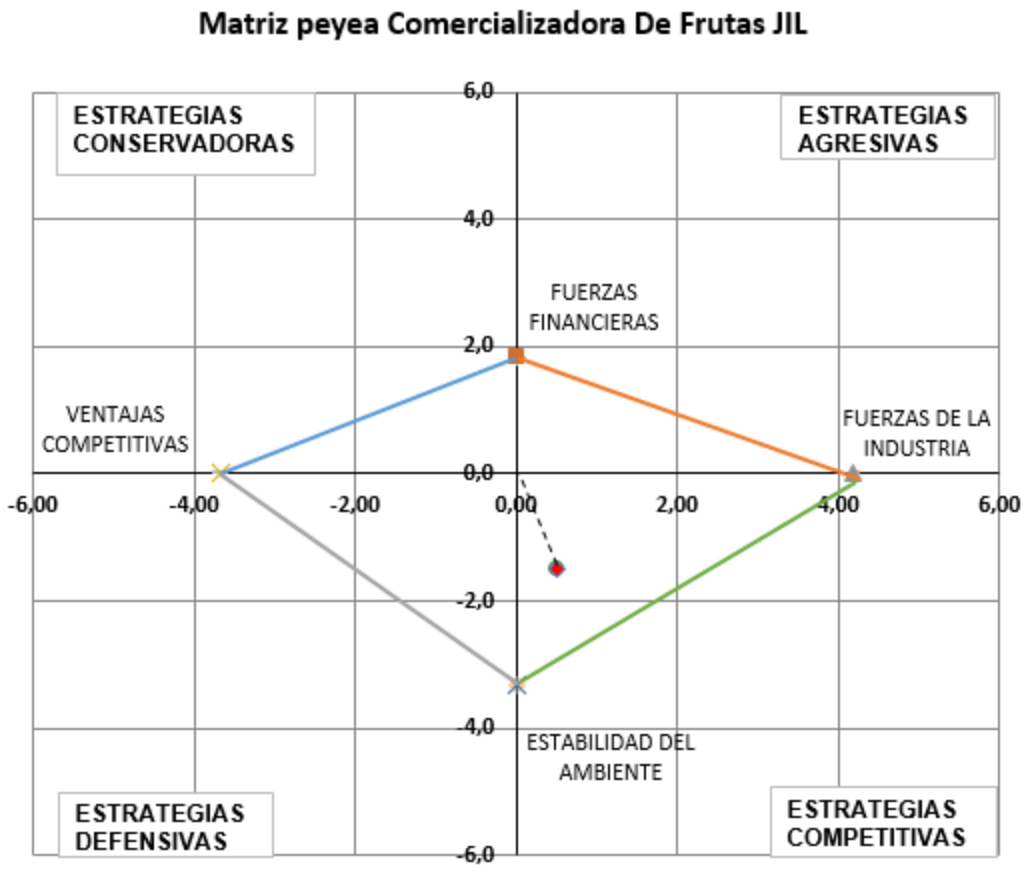


Figura 11. Matriz PEYEA de la Comercializadora De Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

8.3.1 Análisis PEYEA

De acuerdo a la posición actual de la organización se puede constatar que se encuentra en el perfil competitivo, que participa en un ambiente estable pero en una industria inestable; pero la organización internamente adolece de una fuerza financiera importante y también de la falta de

explotación y apropiación de sus ventajas competitivas. Aparte de lo anterior en cuento, al crecimiento del mercado es lento y la empresa tiene una posición competitiva solidad.

Estrategias de acuerdo a la posición actual de la empresa

- Diversificación concéntrica “ampliar el portafolio”.
- Diversificación horizontal.
- Alianza estratégica.

8.4 Matriz Mckinsey de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 32. *Unidades de Negocio o Productos de la Comercializadora JIL*

			Nombre de unidades de negocio	VENTAS	% DE PARICIPACIÓN CARTERA	EVALUACIÓN (MEDIA)
N	**UNIDADES DE NEGOCIO** o producto o servicio	1	Papaya	$ 75.030.000,00	30,995%	4,02
		2	Uva	$ 58.772.500,00	24,28%	3,18
		3	Maíz dulce	$ 108.270.000,00	44,73%	4,075
			TOTAL	**$ 242.072.500,00**		

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 33. *Competitividad o Factores claves de la Comercializadora JIL*

					Evaluación de cada unidad de negocio		
				% IMPORT	Papaya	Uva	Maíz dulce
C	**Competitividad** factores clave	1	Importancia del producto para el cliente	30%	4	2	4
		2	Competitividad en precios	10%	2	3	5
		3	Calidad del Producto	15%	4	3	4
		4	Reconocimiento en el sector	12%	5	4	4
		5	Good will	15%	5	4	5
		6	Flujos de caja	18%	3	2	4
			TOTAL	**100%**	**3,89**	**2,79**	**4,25**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 34. *Atractividad o Factores claves de los Productos de la comercializadora JIL*

					Evaluación de cada unidad de negocio		
				% IMPORT	Papaya	Uva	Maíz dulce
A	**Atractividad** Factores clave	1	Curva de experiencia y aprendizaje	15%	5	4	4
		2	Requerimientos de capital	20%	5	5	4
		3	Condiciones ambientales	16%	2	3	4
		4	Acceso favorable a proveedores	10%	2	3	3
		5	Nivel de compra del cliente	8%	4	2	4
		6	Barreras bajas de salida	20%	5	4	4
		7	Participación de mercado	11%	5	2	4
			TOTAL	**100%**	**4,14**	**3,56**	**3,9**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).



Figura 12. Matriz Mckinsey de la Comercializadora de Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

8.4.1 Análisis de la matriz Mckinsey

Uva: competitividad baja + atractividad media: para este producto es aconsejable invertir pero de manera cautelosa para mantener la posición actual y seguir generando el **24,28%** de la participación en la cartera y en la medida en que se va evidenciando un crecimiento del mercado acorde a la demanda se deberán destinar más recursos para su crecimiento y si por el contrario la demanda del mercado disminuye las inversiones a este producto serán acordes a sus resultados financieros o utilidades.

Maíz dulce: fuerza competitiva alta + atractivita de mercado alta es un producto que a día de hoy es competitivo para la empresa por su retorno alto de inversión lo que genera un fijo de caja libre positivo ya que aporta el **44,73%** del total de la cartera de la comercializadora. Por tanto, este producto se debe proteger e invertir para maximizar la competitividad y crecer más en la cuota de mercado.

Papaya: fuerza competitiva alta + atractividad de mercado alta: junto con el maíz dulce aportan a la cartera de la comercializadora el 78% de las utilidades por tanto es aconsejable también para este producto realizar una inversión cautelosa de recursos para mantener la posición actual del producto dentro de la industria.

9. Definir el direccionamiento estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL: misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Posterior, haber diseñado las estrategias generales y de portafolio más adecuadas a partir de los insumos del diagnóstico de capacidad interna y en contraste el análisis externo se procede a la formulación del direccionamiento para la comercializadora que consta de misión, visión, valores, además, de los objetivos corporativos ; orientados para los próximos 5 años. Como se evidencia a continuación.

9.1 Misión

La comercializadora de frutas JIL busca satisfacer las necesidades y expectativas a través de un producto saludable y natural que genera bienestar y salud para sus clientes con precios competitivos gracias a las relaciones con nuestros proveedores convirtiéndose en los principales socios y aliados estratégicos, al igual que nuestros colaboradores que le aportan sus competencias a los procesos misionales, convirtiéndolos en innovadores y creativos e impulsando así el crecimiento sostenido de la empresa a la vez que su desarrollo profesional.

9.2 Visión.

La comercializadora de frutas JIL desea ser reconocida como una de las comercializadoras líderes de la región, gracias a su amplio portafolio de productos con una propuesta de valor saludable y natural; con un talento humano competente, que trabaja en equipo potenciando la creatividad, de la mano de una infraestructura innovadora que contribuye a mejorar cada día la frescura y presentación de los productos logrando satisfacer de manera constante a sus clientes actuales y futuros, a la par que incrementa su participación en el mercado.

9.3 Valores

- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Respeto.
- Compromiso.
- Responsabilidad social.

9.4 Objetivos Corporativos

- ❖ Maximizar rentabilidad de la Comercializadora.
- ❖ Aumentar la participación y reconocimiento en el mercado.
- ❖ Generar eficiencia en los procesos operativos.

10. Diseñar el tablero de mando, el mapa estratégico y el plan de acción para el control y seguimiento de las estrategias para la Comercializadora de Frutas JIL.

Para dar cumplimiento a los objetivos corporativos planteados de la implementación del plan se recurre a la herramienta del tablero de mando que permite medir el tiempo de ejecución de cada objetivo y el mapa estratégico que principalmente ayuda a definir la causa y efecto de cada estrategia una con la otra siendo dependientes una con otra, enmarcadas en cuatro grandes aspectos o perspectivas como: financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento.

En este punto también, se diseñó el plan de acción que ayuda a tener un seguimiento de las estrategias para dar cumplimento a los objetivos corporativos; definiendo actividades, un responsable para cada actividad, un indicador para medir el grado de cumplimiento y un presupuesto, además, de un tiempo de ejecución.

10.1 Objetivos y estrategias del Balanced Scorecard

Tabla 35. *Objetivos y Estrategias del Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivos Corporativos	Objetivo Tácticos	Estrategia
Financiera	Maximizar rentabilidad de la Comercializadora	➢ Aumentar el ROI para el dueño de la comercializadora.	• Desarrollar una reducción de costo conforme la temporada de cosechas. • Maximizar el patrimonio actual de la CIA.
Clientes	Aumentar la participación y reconocimiento en el mercado.	➢ Ampliar el portafolio de productos enfocándolo al segmento de personas con un estilo saludable.	• Desarrollar una investigación de mercados. • Desarrollo de productos (Ampliar portafolio).

			• Desarrollar una propuesta comunicacional enfocada en los atributos del producto. • Desarrollar estrategias de publicidad ATL y BTL.
Procesos Internos	Generar eficiencia en los procesos operativos	➢ Maximizar el rendimiento operativo y la presentación final del producto.	• Implementar maquinaria y equipos para mejorar la eficiencia operativa. • Desarrollar una alianza estratégica para la adquisición de empaques.

Aprendizaje- y crecimiento		➢ Implementar el área de gestión de talento humano y empezar a direccionar los procesos del área.	• Implementar un plan de capacitación. • Aumentar el talento humano. • Desarrollar procesos de innovación y creatividad.

10.2 Balanced Scorecard de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 36. Balanced scorecard de la Comercializadora de Frutas JIL

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
				2022	2023	2024	2025	2026				
Financiera	Aumentar el ROI para el dueño de la comercializadora.	Desarrollar una reducción de costo conforme la temporada de cosechas.	(costo del producto en temporada normal-costo del producto en temporada de cosecha)/ costo del producto en temporada normal	50%>= se aplica la estrategia; 50%< no se aplica la estrategia.					Economías de escala en la temporada de cosecha	Realizar una negociación conforme la temporada de cosecha para reducir el costo unitario por kilo comprado.	Gerente general	$ 2’080.000
		Maximizar el patrimonio actual de la CIA.	Apalancamiento =total pasivos con entidades financieras/total activos corrientes y no corrientes	2%	2.5 %	3%	3.5 %	4%	Ahorrar de las utilidades el 10% requerido.	Destinar las utilidades después de EBITDA de acuerdo al % aumento de la inflación anual.	Gerente general	$ 14’400.000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
				2022	2023	2024	2025	2026				
Cliente	Ampliar el portafolio de productos enfocándolo al segmento de personas con un estilo saludable	Desarrollar una investigación de mercados.	Número de consumidores del mercado analizado/ mercado meta*100	50%	50%	0%	0%	0%	Encuestas aplicadas en el mercado.	Desarrollar el instrumento de medición (encuesta, tabulación, interpretación)	Administrador	$ 1600.000
		Desarrollo de productos (Ampliar portafolio).	Nº de productos adquiridos- Nº de productos actuales /Nº de productos actuales +1.	0%	10%	40%	50%	0%	Aumento del número de productos.	Adquirir nuevos productos de acuerdo a la demanda de personas con un estilo saludable.	Gerente general	$ 5000.000
		Implementar una propuesta comunicacional enfocada en los atributos del producto.	Nº de elementos de la propuesta comunicados al segmento/ total elementos de la propuesta	0%	0%	40%	40%	20%	Estrategias de mercadeo	Desarrollar las 4p’s del mix de mercadeo.	Administrador	$ 2000.000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
				2022	2023	2024	2025	2026				
			comunicacional *100									
		Desarrollar estrategias de publicidad y publicitar las estrategias en medios ATL y BTL.	Nº de estrategias desarrolladas/total planteadas*100 Nº Estrategias desarrolladas /Nº de canales publicitarios *100	0%	0%	0%	0%	100 %	Alianzas para la adquisición de espacios publicitarios	Diseñar las propuestas comunicacionales para cada uno de los canales.	Administrador	$ 1000.000 $ 1000.000
Procesos	Maximizar el rendimiento	Implementar maquinaria para mejorar la eficiencia operativa.	maquinaria implementada/total maquinaria requerida para mejorar la eficiencia *100	10%	10%	60%	20%	0%	Compra de maquinaria y equipos	Cotizar y adquirir maquinaria y equipos necesarios.	Gerente General	$ 4.000.000

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
				2022	2023	2024	2025	2026				
Aprendizaje y crecimiento	operativo y la presentación final del producto.	Desarrollar una alianza estratégica para la adquisición de empaques.	Proveedor con precio calidad óptimo -total proveedores disponibles/ total proveedores disponibles+1	2%	3%	4%	5%	6%	Alianza y economías de escala	Desarrollar relaciones duraderas con el proveedor	Gerente general	$ 0
	Implementar el área de gestión de talento humano y empezar a direccionar los procesos del área.	Implementar un plan de capacitación en el manejo de la maquinaria nueva.	Nº de ítems necesarios para la elaboración del plan de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo / total puestos asignados*100	2%	3%	4%	5%	6%	Programa capacitación	Contratar un experto en área(s) de capacitación	Área de recursos humanos	$ 2000.000
		Desarrollar un plan de evaluación de desempeño	Nº de ítems necesarios para la elaboración del desempeño de acuerdo al puesto de trabajo / total puestos asignados*100	2%	3%	4%	5%	6%	Programa de evaluación del desempeño	Evaluar el perfil del cargo y sus funciones	Área de recursos humanos	$ 0

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
				2022	2023	2024	2025	2026				
		Optimizar el talento humano.	Nº de colaboradores en cada área – total colaboradores/ total colaboradores+1	1,3 %	1,5 %	1,9 %	2,1 %	2,4 %	Integración de nuevos colaboradores a la Fuerza laboral existente	Pautar la oferta de empleo en plataformas; de Búsqueda de candidatos al cargo en las plataforma de empleo linkenlin	Área de recursos humanos	$ 2.600.000
		Aumentar capacidad de I&D.	Procesos de innovación y creatividad desarrollados/ Procesos de innovación y creatividad implementados *100	10%	20%	30%	40%	100 %	Nivel de innovación y desarrollo de las metodologías de los procesos	Desarrollar espacios que incentiven la innovación y creatividad.	Área de recursos humanos	$ 2000.000
Total presupuesto anual.												**$ 37’680.000**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

10.3 Mapa Estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL

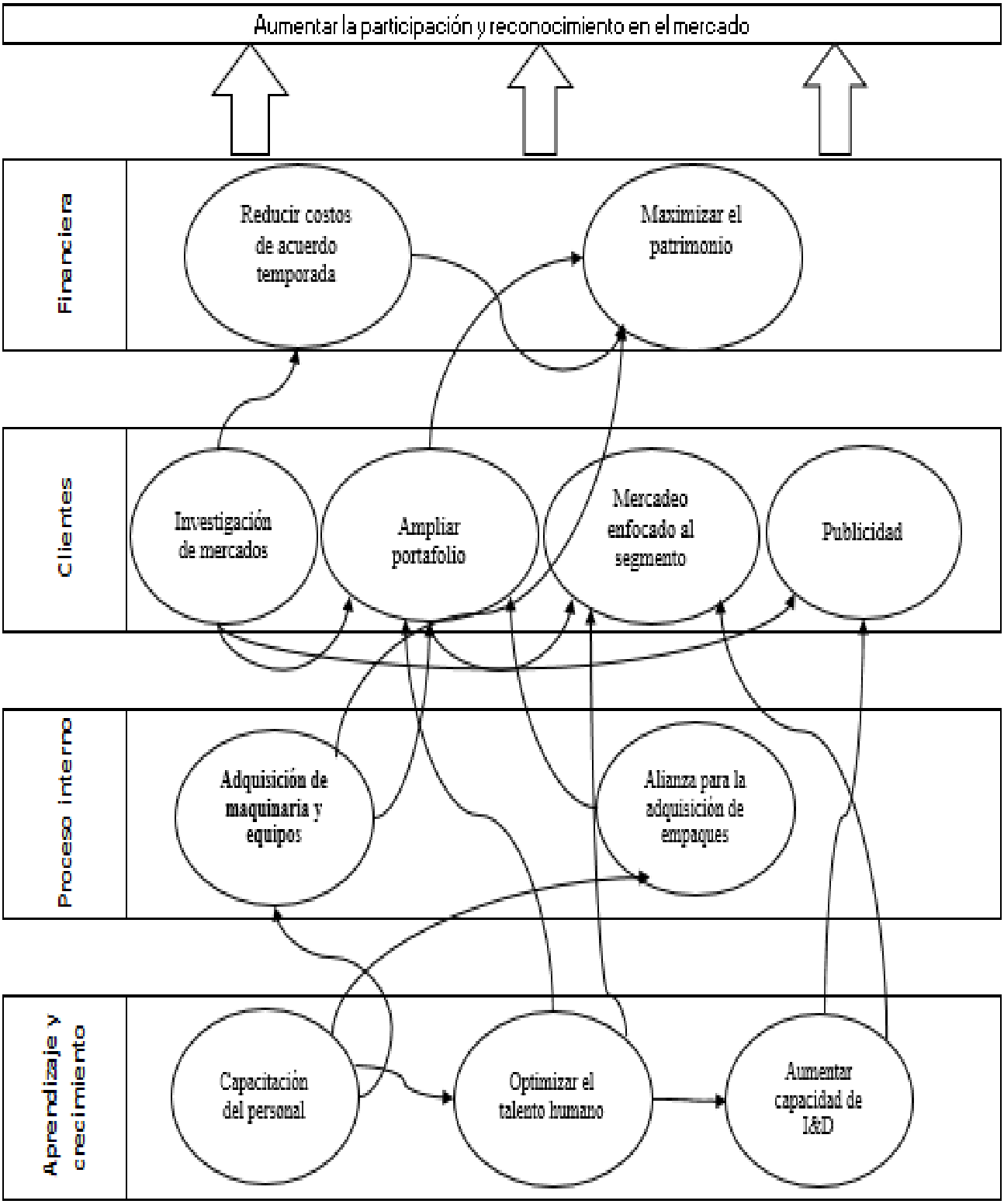


Figura 13. Mapa estratégico de la Comercializadora de Frutas JIL

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

10.3.1 Análisis del mapa estratégico

De acuerdo al análisis del mapa estratégico, como se evidencia se toma de la perspectiva aprendizaje y crecimiento esa área tiene que relacionarse con las demás perspectivas para poder que sea una interferencia fluida entre las áreas.

En primer lugar está el aprendizaje y crecimiento, esta la capacitación del personal para poder generar ese empaquetamiento, la capacitación del personal tiene que ver con optimizar el talento humano, las nuevas contrataciones y optimizar en la parte operativa, que tiene que ver con el mercadeo enfocado en el segmento y también con la ampliación del portafolio, si se vende se tiene que aumentar el personal y aumentar la capacidad de la investigación y desarrollo porque se necesita la creatividad.

En segundo lugar esta los procesos internos que tiene que ver con la adquisición de la maquinarias y equipos para maximizar el patrimonio y para ampliar el portafolio, luego alianza para la adquisición de empaques que tiene que ver con esa ampliación del portafolio por lo que ya son nuevos productos, nuevos empaques.

En la tercera perspectiva esta los clientes, se evidencia la investigación de mercados en la parte de mercadeo para poder reducir los costos de acuerdo a la temporada de cosecha, también, mejorar la publicidad, ampliar el portafolio que tiene que der con maximizar el patrimonio porque van a ver mayores ventas por medio de la investigación de mercados enfocados al segmento que tiene que ver con estilo de vida saludable y la publicidad.

Por último, la perspectiva financiera tiene que ver con reducir los costos de acuerdo a la temporada de cosecha o no cosecha de cualquier producto para maximizar el patrimonio.

10.4 Plan de acción

Tabla 37. *Plan de acción de la Comercializadora de Frutas JIL*

Objetivo: Maximizar la rentabilidad de la Comercializadora					
Estrategia	Desarrollar una reducción de costo conforme la temporada de cosechas.				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
(costo del producto en temporada normal-costo del producto en temporada de cosecha)/ costo del producto en temporada normal	Reducir en un 20% los costos de materia prima	Gerente general	$ 2.080.000	50%>= se aplica la estrategia; 50%< no se aplica la estrategia.	Días 0 Meses 0 Años 1
Estrategia	Maximizar el patrimonio actual de la CIA.				

Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ observación	Tiempo de ejecución
Apalancamiento =total pasivos con entidades financieras/total activos corrientes y no corrientes	Apalancamiento= total pasivos con entidades financieras/total activos corrientes y no corrientes	Gerente general	$ 14.400.000	Ahorrar de las utilidades el 10% requerido.	Días 0 Meses 0 Años 1
Objetivo: Aumentar la participación y reconocimiento en el mercado					
Estrategia	Desarrollar una investigación de mercados.				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
% de consumidores del mercado analizado/ mercado meta*100	60% de los consumidores del mercado analizado.	Administrador	$ 1.600.000	Mensual	Días 0 Meses 1 Años 0
Estrategia	Ampliar el portafolio de productos enfocándolo al segmento de personas con un estilo saludable				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**

Nuevos productos adquiridos para el portafolio	3 productos adquiridos en 6 meses	Gerente General	$5.000.000	Semestral	Días 0 Meses 6 Años 0
Estrategia	Implementar una propuesta comunicacional enfocada en los atributos del producto				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
Nº de elementos de la propuesta comunicados al segmento/ total elementos de la propuesta comunicacional *100	4 elementos comunicados al segmento	Administrador	$2.000.000	Mensual	Días 0 Meses 1 Años 0
Estrategia	Desarrollar estrategias de publicidad y publicitar las estrategias en medios ATL y BTL.				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**

N° de estrategias publicitarias diseñadas e implementadas	1 estrategia para captación de clientes potenciales 1 estrategia para retener los clientes fidelizados	Administrador	$1000.000	Trimestral	Días 0 Meses 3 Años 0
N° de canales publicitarios utilizados para la comunicación de estrategias publicitarias	2 canales publicitarios ATL Y BTL		$1.000.000	Trimestral	Días 0 Meses 3 Años 0
Objetivo: Maximizar el rendimiento operativo y la presentación final del producto.					
Estrategia	Implementar maquinarias y equipos para mejorar la eficiencia operativa				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
N° de maquinaria adquirida e implementada	2 máquinas adquiridas y en funcionamiento	Gerente General	$4.000.000	N/A	Días 0 Meses 6 Años 1
Estrategia	Desarrollar alianza estratégica para la adquisición de empaques				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**

N° de alianzas estratégicas para adquisición de empaques	1 alianza estratégica consolidada	Gerente General	$ 0	N/A	Días 0 Meses 3 Años 0
Objetivo	Implementar el área de gestión de talento humano y empezar a direccionar los procesos del área.				
Estrategia	Implementar un plan de capacitación en el manejo de la maquinaria nueva.				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
N° de planes de capacitación impartidos	2 planes de capacitación al año	Gerente General y especialista	$ 2.000.000	Semestral	Días 0 Meses 6 Años 0
Estrategia	Optimizar el talento humano				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
N° de colaboradores por área operativa	1 nuevo colaborador por áreas operativas	Gerente General	$2.600.000	N/A	Días 0 Meses 6 Años 0
Estrategia	Desarrollar un plan de evaluación de desempeño.				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**

Nº de ítems necesarios para la elaboración de la evaluación del desempeño de acuerdo al puesto de trabajo / total puestos asignados*100	Consolidación de 1 programa de evaluación del desempeño	Gerente General	$ 0	Cada mes	Días 0 Meses 6 Años 0
Estrategia	Aumentar capacidad de Investigación y desarrollo				
Indicador	**Meta**	**Responsable**	**Presupuesto**	**Seguimiento/ observación**	**Tiempo de ejecución**
N° de procesos de investigación y desarrollo diseñados e implementados	1 proceso de investigación y desarrollo	Gerente General y colaboradores	$2.000.000	N/A	Días 0 Meses 0 Años 1

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

11. Efectuar el análisis costo beneficio del plan estratégico para la Comercializadora de Frutas JIL.

Por último, se efectúa el análisis costo beneficio para determinar si la capacidad financiera de la empresa es acorde con los costos del plan propuesto y si es posible ejecutarlo por parte de la empresa en el periodo de los 5 años que dura la ejecución del plan, sin que afecte el flujo de caja y demás operaciones tácticas en este periodo de tiempo.

11.1 Análisis costo beneficio del plan estratégico

Tabla 38. *Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2019.*

Ventas Mensuales Comercializadora De Frutas JIL			
		Ventas	**% de crecimiento**
Enero	$	18.400.000	1%
Febrero	$	18.640.000	-10%
Marzo	$	16.850.000	16%
Abril	$	19.610.000	4%
Mayo	$	20.400.000	-9%
Junio	$	18.650.000	14%
Julio	$	21.200.000	-7%
Agosto	$	19.650.000	-4%
Septiembre	$	18.820.000	-5%
Octubre	$	17.860.000	34%
Noviembre	$	23.980.000	-10%
Diciembre	$	21.540.000	-10%
Total ingresos anuales	**$**	**235.600.000**	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

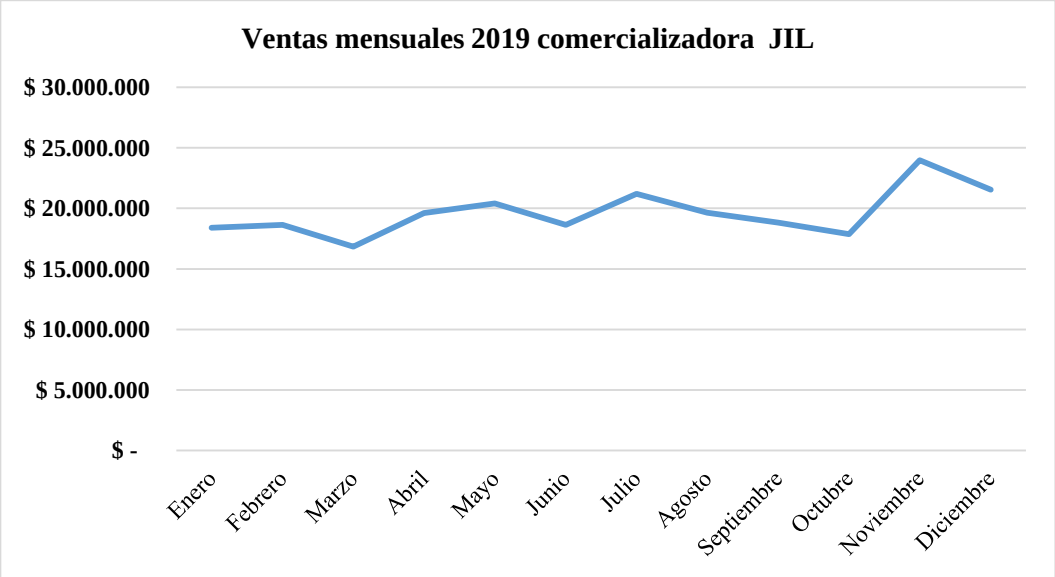


Figura 14. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2019.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 39. *Estado de resultado del año 2019*

Estado de Resultados Año 2019			
INGRESOS OPERACIONALES:			**$ 235.600.000**
Ventas	$	235.600.000	
Costos Operacionales:			**$ 173.785.000**
Costo de venta	= $	125.785.000	
Costo MDO	$	38.000.000	
Costos fijos/ Distribución	$	10.000.000	
Utilidad Bruta			**$ 61.815.000**
Gastos Operacionales			**$ 10.756.700**
Gastos administrativos	$	1.500.000	
Gastos de venta	$	9.256.700	
Utilidad Operacional			**$ 51.058.300**
Gastos Financieros	$	18.152.410	
Utilidad antes de impuesto	$	32.905.890	
Impuesto de renta	$	10.858.944	
Utilidad Neta			**$ 22.046.946**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 40. *Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2020*

Ventas Mensuales Comercializadora De Frutas JIL			
	Ventas Mensuales		**% de crecimiento**
Enero	$	15.200.000	-31%
Febrero	$	13.600.000	-11%
Marzo	$	11.550.000	-15%
Abril	$	12.330.000	7%
Mayo	$	10.600.000	-14%
Junio	$	10.125.000	-4%
Julio	$	9.400.000	-7%
Agosto	$	9.120.000	-3%
Septiembre	$	8.850.000	-3%
Octubre	$	8.340.000	-6%
Noviembre	$	7.485.000	-10%
Diciembre	$	7.950.000	6%
Total ingresos anuales	**$**	**124.550.000**	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

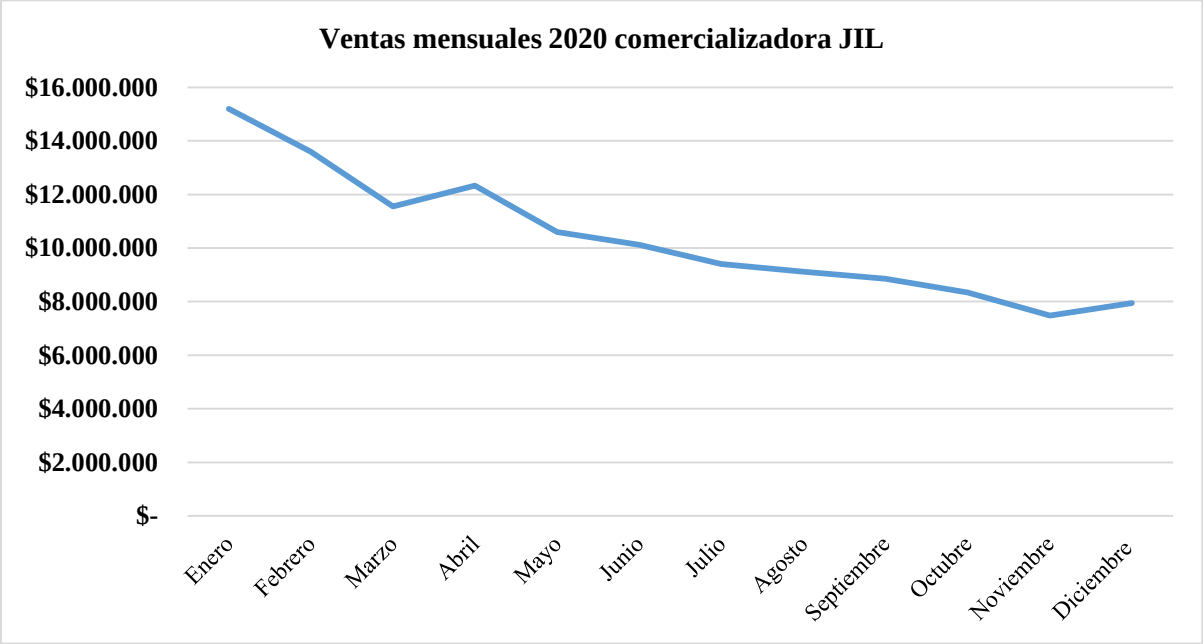


Figura 15. Ventas Mensuales de la Comercializadora JIL año 2020

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

Tabla 41. *Estado de resultado del año 2020.*

Estado de Resultados Año 2020				
Ingresos Operacionales:			**$**	**124.550.000**
Ventas	$	124.550.000		
Costos Operacionales			**$**	**70.639.000**
Costo de venta	$	50.189.000		
Costo M.O	$	12.000.000		
Costos Fijo/distribución	$	8.450.000		
Utilidad Bruta			**$**	**53.911.000**
Gastos Operacionales			**$**	**5.650.000**
Gastos administrativos	$	1.200.000		
Gastos de venta	$	4.450.000		
Utilidad Operacional			**$**	**48.261.000**
Gastos Financieros	$	20.000.000		
Utilidad antes de impuesto	$	28.261.000		
Impuesto de renta	$	8.760.910		
Utilidad Neta			**$**	**19.500.090**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

11.2 Estado de la situación financiera proyectado para los cinco años del plan estratégico.

Tabla 42. *Estado de la Situación Financiera Proyectado Para los cinco Años del Plan Estratégico*

Presupuestado proyectado						
	Año2020	**Año 2021**	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**
Ingresos Operacionales	**$ 124.550.000**	**$ 137.005.000**	**$ 150.705.500**	**$ 165.776.050**	**$ 182.353.655**	**$ 200.589.021**
Ventas	$ 124.550.000	$ 137.005.000	$ 150.705.500	$ 165.776.050	$ 182.353.655	$ 200.589.021
Costos Operacionales	**$ 70.639.000**	**$ 65.251.660**	**$ 60.843.362**	**$ 56.893.392**	**$ 53.356.644**	**$ 50.192.533**
Costo de venta	$ 50.189.000	$ 45.170.100	$ 40.653.090	$ 36.587.781	$ 32.929.003	$ 29.636.103
Costo Mano de Obra	$ 12.000.000	$ 11.760.000	$ 11.995.200,00	$ 12.235.104,00	$ 12.479.806,08	$ 12.729.402,20
Costo Fijo	$ 8.450.000	$ 8.321.560	$ 8.195.072	$ 8.070.507	$ 7.947.835	$ 7.827.028
Utilidad Bruta	**$ 53.911.000**	**$ 71.753.340**	**$ 89.862.138**	**$ 108.882.658**	**$ 128.997.011**	**$ 150.396.487**
Gastos Operacionales	**$ 5.650.000**	**$ 5.819.500**	**$ 5.994.085**	**$ 6.173.908**	**$ 6.359.125**	**$ 6.549.899**
Gastos administrativos	$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611	$ 1.391.129
Gastos de venta	$ 4.450.000	$ 4.583.500	$ 4.721.005	$ 4.862.635	$ 5.008.514	$ 5.158.770
Utilidad Operacional	**$ 48.261.000**	**$ 65.933.840**	**$ 83.868.053**	**$ 102.708.750**	**$ 122.637.886**	**$ 143.846.589**
Gasto Financiero	$ 20.000.000	$ 20.400.000	$ 20.808.000	$ 21.224.160	$ 21.648.643	$ 22.081.616
Utilidad antes de impuesto	**$ 28.261.000**	**$ 45.533.840**	**$ 63.060.053**	**$ 81.484.590**	**$ 100.989.243**	**$ 121.764.973**
Impuesto de renta	$ 8.760.910	$ 14.115.490	$ 19.548.616	$ 25.260.223	$ 31.306.665	$ 37.747.142
Utilidad Neta	**$ 19.500.090**	**$ 31.418.350**	**$ 43.511.436**	**$ 56.224.367**	**$ 69.682.577**	**$ 84.017.831**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

11.3 Análisis Costo Beneficio del Plan Estratégico Para Mejorar la Participación y Competividad de la Comercializadora JIL

Tabla 43. *Análisis costo beneficio*

Beneficio Costo	**Año 2021**	**Año 2022**	**Año 2023**	**Año 2024**	**Año 2025**
Ingresos	$ 137.005.000	$ 150.705.500	$ 165.776.050	$ 182.353.655	$ 200.589.021
Costos y gastos operativos más el valor del direccionamiento estratégico	$ 71.071.160	$ 105.647.847	$ 139.557.700	$ 173.886.169	$ 208.592.832

Tasa de Oportunidad	12%
VNA Ingresos	$ 590.172.154
VNA Costos	$ 475.881.603

Relación Beneficio/Costo	**1,24**

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo).

11.3.1 Análisis Financiero:

De acuerdo al análisis financiero anterior, teniendo como insumos para su construcción las ventas mensuales del 2019 y 2020 respectivamente; se proyectaron los estados de situación financiera para los próximos cinco años del plan estratégico y vinculando por tanto los costos operativos y gastos, y adicionando el presupuesto necesario para la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos. Se determinó entonces que el plan si genera beneficios a largo plazo para la comercializadora JIL y por tanto, es viable su ejecución, en tanto que es mayor a 1. 1,24 respectivamente; Adicional a lo anterior se puede evidenciar de acuerdo a las ventas que comparadas de 2019 y 2020 se evidencia un descenso constante de mayo a diciembre de 2020.

Conclusiones

De acuerdo al análisis interno que se le aplico a la comercializadora se puede concluir que en el proceso de creación de valor la comercializadora cuenta con más fortalezas que debilidades, dentro de esto se puede apreciar la logística interna, las operaciones y la logística externa pertenecientes al bloque de las actividades misionales; como fortalezas en el bloque de actividades de apoyo, las fortalezas están en abastecimiento y la infraestructura; por otra parte, las debilidades se evidencia la investigación y desarrollo y la administración de los recursos humanos. De acuerdo con la MEFI se puede decir que la empresa cuenta con fortalezas para responder adecuadamente a las condiciones externas con un amplio portafolio de productos, capacidad financiera, y una ubicación estratégica importante porque la región cuenta con numerosos proveedores.

De acuerdo al análisis externo se evidencia como un ambiente favorable para la Comercializadora ya que las oportunidades como la importancia de los productos en la alimentación diaria de los consumidores y la condiciones de producción favorables para mantener un portafolio de productos diversos, estas anteriores oportunidades son capitalizables con la capacidad interna y ayudan hacerle frente a las amenazas como el desempleo, la pandemia del covid-19 que ha frenado de manera significativa la economía en general, en contraste, gracias a que la empresa comercializa productos de primera necesidad ha podido mantener las operaciones aunque se ha visto disminuido su nivel de ingreso a causa del incremento del desempleo. En cuanto al análisis del sector se evidencia que en la industria en la que participa

hoy la compañía es una industria potencial en la medida que está presente más oportunidades que amenazas; la entrada de competidores es baja así como el poder de negociación de los proveedores, en estos mismo sentido los clientes tienen bajo poder de negociación, ya que los productos son de mayor necesidad, en contraste se evidencia como una amenaza en amplio abanico de sustitutos para satisfacer la necesidad como gaseosas y refresco, y en cuanto a la presentación y facilidad para el cliente de tiempo y practicidad las pulpa; en cuanto a la rivalidad se evidencia como media ya que existe un amplio número de competidores para la demanda porque siempre se mantiene estable.

En cuanto al análisis de la matriz de perfil competitivo, la comercializadora tiene falencia en una baja participación de mercado, un bajo Good will, un flujo de caja medio y un portafolio de producto medio comparado con la competencia.

Se diseñaron estrategias genéricas para la organización a partir de la DOFA enfocadas a aumentar la participación del mercado y al posicionamiento, mejorar la eficiencia financiera reduciendo los costos, mejorar la operación a través de capacitación al personal y la adquisición de nuevos equipos para los procesos operativos, incentivar la investigación y desarrollo en los empleados para mejorar los procesos; a partir de la matriz de la posición estratégica y de la acción PEYEA se formularon estrategias de diversificación concéntrica o relacionada, diversificación horizontal y alianzas estratégicas, ya que la organización está en un perfil competitivo, participa en un ambiente estable pero la organización en la actualidad no cuenta con la fuerza financiera suficiente para hacerle frente a los competidores actuales.

En cuanto a la matriz interna externa IE se evidencia que la fuerza de negocio es media y el mercado evidencia una atractividad media, por tanto, se debe proteger los productos de buena rentabilidad y se debe de desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Se definió el direccionamiento estratégico para la comercializadora implementando una misión que resalta las fortalezas actuales de la empresa y los beneficios que aporta el productos a la salud de los consumidores, una visión enfoca a posicionar la empresa gracias a su amplio portafolio de productos con una infraestructura innovadora para satisfacer las necesidades de los clientes e incrementar su participación en el mercado, así como unos valores que refuerzan el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados.

Se diseñó el tablero de mando que permite tener un seguimiento de las acciones para dar cumplimiento a los objetivos tácticos que a su vez permite cumplir con los objetivos corporativos y un mapa estratégico que permite determinar el efecto que tiene una perspectiva sobre las demás.

Se diseñó un plan de acción que evidencia el presupuesto necesario para dar cumplimiento a las diferentes acciones así como un indicador para dar seguimiento en la ejecución, un responsable, un tiempo establecido y una meta a alcanzar; por otra parte, se determinó la viabilidad del plan estratégico comparando el presupuesto con cada una de las acciones del direccionamiento estratégico, con la utilidad proyectada a 5 años evidenciando que el plan si generan beneficios a largo plazo y su ejecución si es viable en términos financieros.

Recomendaciones

Se le recomienda a la comercializadora para el producto uva invertir pero de manera cautelosa para mantener la posición actual y seguir generando la participación del 24,28% en la cartera de la empresa, e ir aumentando de manera controlada la inversión de acuerdo al crecimiento de la demanda; en cuanto al maíz dulce genera un 44,73% de la cartera, se recomienda entonces para este producto una mayor inversión para maximizar la competitividad y aumentar su cota de mercado; en cuanto al producto papaya es a aconsejable realizar una inversión cautelosa que permita mantener la posición actual en la industria y siga aportando a la cartera el 31%.

Se le aconseja a la comercializadora incursionar en el mercado de las pulpas ya que cuenta con la capacidad instalada, el saber hacer y el segmento del mercado actual seria el mismo segmento al que se le ofrecería este nuevo producto y que facilita la vida de los consumidores, y generando una mejor presentación y un valor agregado partiendo de la misma materia prima y con procesos operativos pocos complejos.

Bibliografía

Acdi-Voca. (20 de 2 de 2020). *La crisis de la confianza en Colombia*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/pais/articulo/como-afecta-la-crisis-de-la-confianza/281884/

Acosta, A. C. (29 de 12 de 2019). *En Colombia 8,5% de las personas en edad de trabajar son profesionales*. Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/economia/en-colombia-el-85-de-las-personas-en-edad-de-trabajar-son-profesionales-2947940

Acosta, J. E. (22 de 06 de 1994). *Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.* Obtenido de DECRETO 1295 DE 1994: https://www.casur.gov.co/documents/20181/29329/1994_Decreto+1295/60dbfa9a-a761-471c-93e1-096a56d6d237

Alcaldía Municipal. (13 de Febrero de 2018). *Alcaldía Municipal.* Obtenido de La Unión Valle Del Cauca: http://www.launion-valle.gov.co/municipio/historia

Amaya, J. S. (31 de 8 de 2020). *Desempleo en Colombia subió a 20,2% y 4,15 millones de personas perdieron su trabajo*. Obtenido de La Republica: https://www.larepublica.co/economia/resultados-de-la-tasa-de-desempleo-de-julio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane-3053149

Andesco. (2019). *El 78% de los hogares colombianos no recicla*. Obtenido de Andesco: https://www.andesco.org.co/en/2020/03/02/el-78-de-los-hogares-colombianos-no-recicla/

Arboleda, D. R. (13 de 2 de 2020). *No existe una regulación para poder penalizar la obsolescencia programada en el país*. Obtenido de Asuntos:Legales: https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/no-existe-una-regulacion-para-poder-penalizar-la-obsolescencia-programada-en-el-pais-2963985

Barrera, A. C. (14 de 07 de 2020). *República De Colombia* . Obtenido de Ministro de Hacienda y Crédito Público : https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201010%20DEL%2014%20DE%20JULIO%20DE%202020.pdf

Barreto, A. (24 de 6 de 2020). *Quejas de los consumidores: ¿qué tan frecuentes son?* Obtenido de Semana: https://www.semana.com/empresas/articulo/por-que-se-quejan-tanto-los-consumidores-colombianos/290398/

Bedoya Velásquez, L. N., & Zuluaga González , J. P. (2015). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón.* Obtenido de Universidad Del Valle: file:///C:/Users/HP/Desktop/tesis%20de%20antecedentes/tesis%2014.pdf

Bejarano, J. M. (13 de 3 de 2020). *Anif proyecta que por efecto de la devaluación, el PIB per cápita bajaría a US$6.370*. Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/finanzas/anif-proyecta-que-por-efecto-de-la-devaluacion-el-pib-per-capita-bajaria-a-us6370-2976936

Bergaño Gallego, D. M., & Vela Sánchez, Y. T. (2016). *Direccionamiento estratégico de la comercializadora de frutas y verduras la novena en Caicedonia Valle Del Cauca.* Obtenido de Universidad Del Valle: http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/12699/1/0586376%20O.K.pdf.

Brigard Urrutia . (2020). *Principales cambios de la nueva reforma tributaria*. Obtenido de Brigard Urrutia: https://bu.com.co/es/noticias/principales-cambios-de-la-nueva-reforma-tributaria

Cano Del Castillo , A. F., & Cifuentes Salazar, D. A. (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA.* Obtenido de Universidad Del

Valle: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf

Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2000). *MODELO DE TOM LAMBERT.* Obtenido de Algunos modelos de planeación.: https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

Carrascal, H. M. (2 de 9 de 2020). *El indefectible gasto público*. Obtenido de El Informador: https://www.elinformador.com.co/index.php/opinion/39-columnas-de-opinion/239579-el-indefectible-gasto-publico

Colombia, B. D. (2021). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar).* Obtenido de Banco de la Republica : https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm

Congreso de la República. (2021). *Normatividad ambiental en Colombia*. Obtenido de De seguridad y salud: https://deseguridadysalud.com/normatividad-ambiental-en-colombia/

Dane. (25 de 9 de 2018). *10 cifras clave del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018.* Obtenido de El Tiempo: https://www.eltiempo.com/colombia/cifras-clave-del-censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018-273224

Dane. (2018). *Información para todos.* Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/

Dane. (5 de 7 de 2020). *Costo de vida siguió a la baja en junio*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/economia/articulo/noticias-hoy--cuanto-fue-la-inflacion-en-junio/684358/

Dane. (3 de 2021). *Información I trimestre 2021pr acomulado 2020 pr y año corrido 2021pr*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-

defunciones#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,2020%2C%20se%20presentaron%20145.619%20nacimientos

Datosmacro. (2018). *Colombia - Esperanza de vida al nacer*. Obtenido de Datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/colombia

Departamento Fución Pública . (27 de 03 de 1971). *Gestor Normativo*. Obtenido de Decreto 410 de 1971: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102#:~:text=ART%C3%8DCULO%2010%C2%BA.&text=Son%20comerciantes%20las%20personas%20que,apoderado%2C%20intermediario%20o%20interpuesta%20persona.

Departamento Fución Pública. (07 de 06 de 1950). *Codigo Sustantivo del Trabajo.* Obtenido de Decreto 2663 de 1950: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33104

Departamento Fución Pública. (10 de 04 de 2020). *Gestor Normativo.* Obtenido de Decreto 535 de 2020: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111874

Departamento Función Pública . (30 de 03 de 1989). *Gestor Normativo* . Obtenido de Decreto Ley 624 de 1989: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533

Departamento Función Pública . (13 de 12 de 1990). *Gestor Normativo*. Obtenido de Ley 43 de 1990: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66148

Devia Alvarado, C., & Villarga Valencia, A. M. (2009). *Propuesta para la planeación estratégica de la empresa aliados salud ocupacional ltda.* Obtenido de Universidad Del Valle:

http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3034/T11.09%20D494p.pdf?sequence=1

DIAN. (24 de 8 de 2020). *Exenciones tributarias del Gobierno llegan a $92 billones al año*. Obtenido de El Nuevo Siglo: https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2020-exenciones-tributarias-del-gobierno-llegan-92-billones-al-ano

Dian. (13 de 8 de 2020). *Recaudo tributario de Colombia bajó 7,5% a julio de 2020*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/economia/articulo/recaudo-de-impuestos-en-colombia-a-julio-de-2020/295660/

Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente. (20 de septiembre de 2019). Franco Lopez, J.I. *Gonzalez Torres Yuliana, Lopez Yepes O.I*. La Unión Valle Del Cauca, Colombia .

Elejalde, L. L. (22 de 4 de 2020). *Ocho de cada diez colombianos planean reducir su gasto en consumo este año*. Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-diez-colombianos-planean-reducir-su-gasto-en-consumo-este-ano-2995731

Elejalde, L. L. (22 de 04 de 2020). *Un estudio de Boston Consulting Group evaluó la intención de consumo y cómo la coyuntura del Covid-19 afecta las proyecciones*. Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/empresas/ocho-de-cada-diez-colombianos-planean-reducir-su-gasto-en-consumo-este-ano-2995731

Estatuto del Consumidor. (1988). *Documentos para ESTATUTOS* . Obtenido de Alcaldia de Bogota : https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=23930

Estatuto Tributario Nacional. (1998). *Estatuto Tributario Nacional.* Obtenido de Art. 368. Quienes son agentes de retención.: https://estatuto.co/?e=796&w=libro-segundo

Estatuto Tributario Nacional. (1998). *Estatuto Tributario Nacional.* Obtenido de Art. 12. Sociedades y entidades sometidas al impuesto.: https://estatuto.co/?e=1336

Estatuto Tributario Nacional. (2012). *Estatuto Tributario Nacional.* Obtenido de Art. 437-1. Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas.: https://estatuto.co/?e=685

Estatuto Tributario Nacional. (2016). *Estatuto Tributario Nacional.* Obtenido de Art. 424. Bienes que no causan el impuesto.: https://estatuto.co/?e=710

Estatuto Tributario Nacional. (2020). *Estatuto Tributario Nacional.* Obtenido de Art. 5. El impuesto sobre la renta y sus complementarios constituyen un solo impuesto.: https://estatuto.co/?e=1343

Fedesarrollo. (21 de 4 de 2020). *Economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/economia/articulo/crecimiento-economico-colombia-2020/284486/

Forbes Staff. (7 de 10 de 2020). *Gobierno prepara reforma para modernizar el sistema financiero colombiano*. Obtenido de Forbes Staff: https://forbes.co/2020/10/07/economia-y-finanzas/gobierno-prepara-reforma-para-modernizar-el-sistema-financiero-colombiano/

Fred, R, D. (2003). Conceptos De Administración Estratégica. En R. D. Fred, *Conceptos De Administración Estratégica.* (9 ed., págs. 5-368). México: Pearson Educación.

Galeano, N. (18 de 6 de 2019). *Invertirán 10,7 millones de dólares para combatir el cambio climático en Colombia*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/impacto/articulo/invertiran-107-millones-de-dolares-para-combatir-el-cambio-climatico-en-colombia/44646/

Galindo, A. (9 de 5 de 2021). *Vulnerable, clase media o clase alta: a qué perteneces según tus ingresos y los datos del DANE*. Obtenido de AS.com: https://colombia.as.com/colombia/2021/05/10/actualidad/1620599529_651833.html

Garzon, L. E. (26 de 05 de 2015). *República de Colombia* . Obtenido de Ministerio de Trabajo DECRETO NÚMERO 1072 DE 2015: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2021.pdf/d3c8b5a4-7135-47ee-bdb8-aaae36932c8e?t=1622043008315

Gonzalez Torres , Y., & Lopez Yepes, O. I. (2019). Elaborado por el equipo de trabajo . *Plan estrategico de la Comercializadora De Frutas JIL*.

GOV.CO. (2018). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo* . Obtenido de DNP: https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx

GOV.CO. (1 de 6 de 2020). *Presidente Duque anuncia los ocho programas sociales que el Gobierno Nacional focalizará en junio, en el marco de la emergencia por el covid-19.* Obtenido de GOV.CO: https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Presidente-Duque-anuncia-ocho-programas-sociales-que-el-Gobierno-Nacional-focalizara-en-junio-en-el-marco-emergencia-200601.aspx

GOV.CO. (2020). *Secretaría distrital de planeación*. Obtenido de Alcaldía mayor de Bogotá DC: http://www.sdp.gov.co/micrositios/pot/que-es

Group, R. C. (24 de 6 de 2020). *El sector de alimentos no dejó de producir durante la emergencia*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/empresas/articulo/la-produccion-del-sector-alimenticio-no-paro-por-la-covid-19/290589/

Henry Mintzberg, J. B. (1997). Las cinco P de la estrategia, Henry Mintzberg. En J. B. Henry Mintzberg, *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos* (págs. 15-633).

México: 1. Ed . Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología De La Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.

Instituto geográfico Agustín Codazzi. (28 de 03 de 2016). *¿En dónde están los mejores suelos para cultivar en el país?* Obtenido de Instituto geográfico Agustín Codazzi: https://igac.gov.co/es/noticias/en-donde-estan-los-mejores-suelos-para-cultivar-en-el-pais

Instituto Nacional De Contadores Públicos . (1993). *Instituto Nacional De Contadores Públicos* . Obtenido de Decreto 2650 de 1993: https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/2650.htm

International Business Machines Corporation. (23 de 12 de 2019). *Las cinco claves tecnológicas para 2020, según IBM*. Obtenido de El Espectador : https://www.elespectador.com/tecnologia/las-cinco-claves-tecnologicas-para-2020-segun-ibm-article-897190/

Izaguirre, J. J. (2000). *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. Obtenido de UNMSM. Facultad de Ciencias Contables: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/princi_conta.htm

Leegales. (25 de 3 de 2021). *Aportes Parafiscales: Cuáles son, tarifas y plazos*. Obtenido de Leegales: https://dianhoy.com/aportes-parafiscales-cuales-son-y-sus-tarifas/

Londoño Morales, M. A. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa constructora Salgir S.A.S de la ciudad de Sevilla Valle del Cauca.* Obtenido de Universidad Del Valle:

http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/12703/1/0586374%20O.K.pdf?fbclid=IwAR1FltbzxC6EKtUGZEFnFfgePts8gtOAScLEYue9uf0SaNB6eiXldHQG5VM.

Lopez Franco, J. I. (20 de septiembre de 2019). Entrevista para la propuesta de investigación. (Y. Gonzalez Torres, & O. I. Lopez Yepes, Entrevistadores)

Lozano, J. H. (15 de Marzo de 2020). Diagnostico de gestión empresarial. *Cuestionario para el análisis de la capacidad interna*. La Unión.

Madriñán Gutiérrez, E. (2014). *Plan de direccionamiento estratégico de la granja porcícola El Guasimo* . Obtenido de Univeridad Del Valle : http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10051/1/CB0520910.pdf?fbclid=IwAR00Qv7C79CKx0aY1h2J8zX6LBrLbqrzLKAnx3NIfnqW4Dsb MUfgIbCuK54

Manpower Group. (13 de 3 de 2017). *Sin marcha atrás: La automatización será una realidad en Colombia en 2020*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/automatizacion-en-las-empresas-colombianas-en-el-2020-segun-deloitte/242846/

Medina, M. A. (26 de 11 de 2017). *¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico?* Obtenido de El Espectador: https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-article-725235/

Mendez, C. E. (2011). Metodologia. En C. E. Mendez, *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfacis en ciencias empresariales* (4.ed ed., págs. 240-357). Mexico: Limusa.

Minagricultura. (15 de 05 de 2020). *La economia Colombiana en el primer trimestre del 2020*. Obtenido de Minagricultura: https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/El-

sector-agropecuario-creci%C3%B3-6,8-e-impuls%C3%B3-la-econom%C3%ADa-colombiana-en-el-primer-trimestre-de-2020-.aspx

Ministerio del trabajo. (3 de 9 de 2020). *Auxilio para trabajadores con contrato suspendido: cómo reclamar el pago si es beneficiario*. Obtenido de AS.com: https://colombia.as.com/colombia/2020/09/03/actualidad/1599159865_072221.html#menu

Minjusticia . (16 de 11 de 2004). *Sistema Único de Información Normativa.* Obtenido de DECRETO 3748 DE 2004: https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1535937

Minjusticia. (29 de 12 de 1993). *Sistema Unico De Información Normativa* . Obtenido de DECRETO 2650 DE 1993: https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1772403

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1999). El proceso estrategico . *Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Europea revisada: Madrid: Prentice Hall. Obtenido de Una visita guiada por la jungla del management estratégico.

Montaño, J. (23 de 4 de 2018). *Las peticiones de los alcaldes para el nuevo presidente*. Obtenido de El Tiempo: https://www.eltiempo.com/elecciones-colombia-2018/presidenciales/presidenciales-208772

Nielsen. (24 de 3 de 2020). *Así se ha transformado el estilo de vida de los colombianos, según Nielsen*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-ha-transformado-el-estilo-de-vida-de-los-colombianos/658875/

ONU. (2019). *Colombia - Inmigración*. Obtenido de Datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia

ONU. (2020). *Colombia - Emigrantes totales*. Obtenido de datosmacro.com: https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/colombia

Pacifico Colombiano. (29 de 09 de 2012). *Pacifico Colombiano*. Obtenido de Clima - departamento de Valle del Cauca: https://pacificocolombiano.webnode.com.co/novedades/

Pardo, D. (31 de 8 de 2020). *Colombia e Israel: qué hay detrás de la "relación especial" entre los dos países*. Obtenido de BBC Mundo en Colombia: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53953327

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva de las naciones.* Perú : Grupo Patria .

Presidencia de la República y el Ministerio del Trabajo. (30 de 12 de 2020). *Salario Mínimo 2021 Mensual en Colombia*. Obtenido de Salaria mínimo Colombia: https://www.salariominimocolombia.net/

Presidente de la Republica. (21 de 6 de 2021). *Política y legislación ambiental* . Obtenido de Foro Nacional Ambiental: https://foronacionalambiental.org.co/nuestros-temas/politica-ambiental-nacional/

Ramirez. (29 de 12 de 2019). *Retos ambientales de Colombia para el 2020*. Obtenido de El Diario: https://www.eldiario.com.co/seccion-d/retos-ambientales-de-colombia-para-el-2020/

Ramos, M. (18 de 3 de 2020). *Radiografía de la Era Digital en Colombia (CNC 2020)*. Obtenido de Centro Nacional de Consultoría: https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/radiografia-de-la-era-digital-en-colombia-cnc-2020

República de Colombia. (2012). *Estatutos Tributarios* . Obtenido de Impuesto Sobre la Renta y Complementarios: https://principal.notinet.com.co/codigos/capitulos.php?id=3145

República de Colombia. (13 de 02 de 2019). *Ministerio de Trabajo.* Obtenido de Resolución 0312 del 2019: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf

Republica, B. D. (29 de 5 de 2020). *Banco de la República redujo tasa de interés a mínimo histórico de 2,75%.* Obtenido de Semana : https://www.semana.com/economia/articulo/cual-es-la-tasa-de-interes-del-banco-de-la-republica-en-colombia/287209/

Restrepo, J. M. (31 de 08 de 2020). *Café, banano y aceite de palma ayudan a impulsar exportaciones agropecuarias y alimentos en julio*. Obtenido de Mincomercio: https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/cafe-y-banano-impulsan-exportaciones-en-julio

Rodrigon Marin Bernal, C. E. (22 de 05 de 1979). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.* Obtenido de Resolución 2400 de 1979: https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1509/industrial%20safety%20statute.pdf

Sánchez, A. M. (14 de 08 de 2020). *El Producto Interno Bruto colombiano del segundo trimestre del año se contrajo hasta 15,7%*. Obtenido de La República : https://www.larepublica.co/economia/asi-se-comporto-la-economia-colombiana-en-el-segundo-trimestre-del-ano-gremios-proyectaban-que-el-pib-caeria-hasta-165-3045657

Sena. (2021). *Quiénes somos*. Obtenido de SENA: https://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx

Soy Valle. (2019). *La Unión Valle.* Obtenido de La Unión Valle, Region turistica y Hortifruticola por excelencia.: http://www.soyvalle.com/index.php/region-norte/la-union

SpeedTest. (16 de 8 de 2020). *Así está Colombia en velocidad de internet, comparada con el mundo*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-ocupa-puesto-88-en-ranking-global-sobre-velocidad-de-internet/295926/

Toda Colombia. (21 de 2 de 2019). *Departamento del Valle del Cauca* . Obtenido de Toda Colombia la cara amable de Colombia : https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca/index.html

Tom, L. (2000). Instrumentos claves para la gestión empresarial. En L. Tom, *Instrumentos claves para la gestión empresarial* (pág. 40). Barcelona, España: Folio.

Anexos

Anexo A

Se realizó una encuesta que se llama el diagnostico de gestión empresarial diseñada por el director de tesis Lozano, (2020), en la cual, se lleva a cabo unas preguntas para identificar fortalezas y debilidades internas de la organización en todas las áreas como la gerencia, financiera, mercadeo, talento humano, producción y calidad. Después de diligenciar la encuesta, como es tan amplia se sintetizo en tablas dinámicas que ayuda a resumir e identificar dicha problemática grabe que tiene la organización; como se puede evidenciar a continuación:

Diagnóstico de gestión empresarial comercializadora de frutas JIL.htm:

file:///C:/Users/HP/Downloads/correcciones%20de%20trabajo%20de%20grado/Diagnostico%20de%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20comercializadora%20de%20frutas%20JIL.htm

Diagnóstico de gestión empresarial

NOMBRE: Jorge Iván López Franco

EMPRESA: Comercializadora De Frutas JIL

SECTOR: Hortofrutícola

TIPO DE SOCIEDAD: Propietario Único

REGIMEN: Simplificado

NUMERO DE EMPLEADOS: 8 trabajadores

DIRECCION: Calle 5ª # 3ª – 14 Corregimiento San Luis, La Unión Valle Del Cauca

TELEFONOS: 311 325 9863 - 311 612 3703.

CORREO ELECTRONICO: jorgeivanlopez75@gmail.com

PAGINA WEB: NO APLICA

Diagnóstico empresarial de la Comercializadora de Frutas JIL

Tabla 44. *Diagnóstico Área Gerencia Comercializadora de Frutas JIL*

No.	Áreas Objeto De Diagnóstico	Situación A Identificar
1	**Diagnóstico Área Gerencia**	
1.1	**Direccionamiento.** Visión y Misión Principios y Valores Estrategia Organizacional Factores Clave de Éxito Mapa Estratégico Imperativos Estratégicos	La Comercializadora no cuenta con un sistema de planeación estratégica formal y hasta donde se ha avanzado en este tema. La empresa no tiene un rumbo claro y definido.
1.2	**Planeación.**	No tiene definida una metodología de planeación, no cuenta con un direccionamiento estratégico que pueda proyectar el negocio, tampoco tiene claro las fortalezas y debilidades, pero si tiene establecida las metas de producción, ventas y resultados financieros.
1.3	**Dirección.**	Las decisiones son descentralizadas, el nivel de empoderamiento es de cooperación, utiliza la comunicación interna que conforma la organización, la comunicación informal se da a través de llamada o acto comunicativo y los espacios de participación se hacen en el área administrativa y producción.
1.4	**Organización.**	Si existe una estructura orgánica funcional con responsabilidades y funciones definidas, pero no se cuenta con los recursos necesarios.
1.5	**Control.**	Existe un sistema de control muy regular en la empresa, no existe normas y métodos para medir el desempeño.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

Tabla 45. *Diagnóstico Área Financiera Comercializadora de Frutas JIL*

			La Comercializadora de frutas cuenta con un sistema de información financiera que se realiza con un análisis comparativo, se realiza un adecuado uso y la forma como se están manejando los recursos.
2	**Diagnóstico Área Financiera**		
	2.1	**Contabilidad Y Finanzas**	La empresa cuenta con un sistema de información financiero que se realiza con un análisis comparativo, y no se realiza un uso óptimo de los recursos. No existen indicadores. No se realizan proyecciones financieras y tampoco se establecen metas. No se tiene definida una metodología para llevar a cabo proyectos.
		Estados Financieros	
		Indicadores	
		Presupuestos	
		Proyectos	
	2.2	**COSTOS**	La empresa tiene claramente definidos los costos y los gastos, utiliza un sistema de Costeo por procesos, Si conoce el Margen de sus productos y Conoce el Punto de equilibrio para la fijación de metas.
		Sistema de Costeo	
		Punto de Equilibrio	
	2.3	**TESORERIA**	La empresa cuenta con un sistema de Facturación Manual. No cuenta un sistema de planificación de los Recursos Financieros, si tiene experiencia crediticia, si ha tenido dificultades para acceder al sector financiero.
		Sistema de Facturación	
		Flujo de Caja	
		Acceso al Crédito	
		Manejo Excedentes	
		Tesorería	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

Tabla 46. *Diagnóstico Área de Mercadeo Comercializadora de Frutas JIL.*

No.	**Áreas Objeto De Diagnóstico**		**Situación A Identificar**
3.	**Diagnóstico Área Mercadeo, Ventas Y Servicio Al Cliente**		La Comercializadora no está bien el Mercado en el que se desempeña y no tiene metas claras y definidas frente a cada uno de sus componentes.
	3.1	**El MERCADO**	La comercializadora cuenta con un claro conocimiento del sector y de la competencia. No monitorea permanentemente el mercado ya que no tiene definido un Plan de Mercadeo para la Empresa.
	3.2	**LOS CLIENTES**	La comercializadora está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y cuenta con información necesaria de los clientes.
	3.3	**MARKETING MIX**	La mezcla de mercadeo no corresponde a una estrategia clara y definida.
		PRODUCTO	Los productos tienen características diferenciales que son precio y calidad frente a los de la competencia, los productos conservan sus características. El comportamiento de los productos es aceptado por los clientes.

	PRECIO	Se determina el precio de sus productos con base en los costos de producción, no existe una estrategia diferenciadora y se conoce la rentabilidad de sus productos.
	PLAZA Y CANALES	La comercializadora no realiza una evaluación de los canales de venta, la forma como llegan los productos al cliente es por venta directa, distribuidoras mayoristas y minoristas, no tiene definida una estrategia comercial.
	PROMOCION	La forma como la empresa está dando a conocer los productos es por medio de etiquetas que se le agrega a los productos, no tiene un plan de medios definido. Los productos en el mercado están posicionado por precio y calidad. No se está manejando la publicidad adecuada y no se destina un presupuesto para ello. No cuenta con Material POP.
3.4	**SERVICIO AL CLIENTE**	No existe un servicio Postventa en la empresa, el proceso de venta se llega hasta la venta directa, distribuidores mayoristas y minoristas y los clientes se manejan por medio de base de datos manual.

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

Tabla 47. *Diagnóstico Área Talento Humano Comercializadora de Frutas JIL*

No.	**Áreas Objeto De Diagnóstico**	**Situación A Identificar**
4.	**Diagnóstico Área Talento Humano**	La Comercializadora en el área de Personal en cuanto a perfiles, competencias, funciones, responsabilidades, motivación del personal, ambiente de trabajo, remuneración no están bien definidos y están de forma informal.
4.1	Estructura Organizacional	La Comercializadora no tiene claramente definidos los perfiles, responsabilidades y funciones del personal. Los procesos de selección, vinculación, inducción y capacitación del personal se hace de forma informal. No se realizan actividades preventivas para evitar accidentes de trabajo y enfermedad profesional y tampoco programas que logre la motivación del personal.
4.2	Vinculación de Personal	
4.3	Proceso de Inclusión de Personal	
4.4	Liquidación Nomina y Prestaciones	
4.5	Salud Ocupacional	
4.6	Bienestar Social	
4.7	Promoción del Personal	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

Tabla 48. *Diagnóstico Área de Producción Comercializadora de Frutas JIL*

No.	Áreas Objeto De Diagnóstico		Situación A Identificar
5.	**Área De Producción**		
	5.1	Planta	La empresa no cuenta con instalaciones locativas definidas, hay que definir claramente los procesos, No maneja de Inventarios, la empresa no cuenta con el área de talento humano para tener en buenas condiciones los operarios y optimo uso y estado de los equipos y máquinas para la elaboración de las actividades a las que se dedica la empresa.
	5.2	Procesos	
	5.3	Manejo de Inventarios	
	5.4	Mano de Obra	
	5.5	Equipos	
	5.6	Seguridad Física, Ocupacional e Industrial	
	5.7	Indicadores de Producción.	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).

Tabla 49. *Diagnóstico Área de Calidad Comercializadora de Frutas JIL*

No.	Áreas Objeto De Diagnóstico		Situación A Identificar
6.	**Área De Calidad**		
	6.1	Sistema de Gestión de Calidad	La empresa no cuenta con un sistema de Gestión de Calidad bien definido.
	6.2	Estandarización de Procesos	
	6.3	Normas Técnicas	
	6.4	Programa de Capacitación	

Fuente: (Elaborado por el equipo de trabajo con información suministrada por el gerente., 2019).