

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA REACTIVACION ECONOMICA DEL
PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A EN EL
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**ANGELA MARIA RUIZ VARGAS
JOSEFINA GONZALEZ MOLINA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
REGIONAL CAICEDONIA
2012**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA REACTIVACION ECONOMICA DEL
PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A EN EL
DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**ANGELA MARIA RUIZ VARGAS
JOSEFINA GONZALEZ MOLINA**

PROFESORA

MARIA PATRICIA GIRALDO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
REGIONAL CAICEDONIA
2012**

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

CAICEDONIA, MAYO 2012

TABLA DE CONTENIDO

Introduccion	1-10
1 Titulo.....	1-11
2 Descripcion del Problema.....	2-12
2.1 Formulacion de Problema.....	2-13
2.2 Sistematizacion	2-13
3 Justificacion	3-14
4 Objetivos.....	4-17
4.1 Objetivo General.....	4-17
4.2 Objetivos Especificos	4-17
5 Marco Referencial	5-18
5.1 Antecedentes.....	5-18
5.2 Marco Teorico.....	5-25
5.2.1 Planeación Estratégica	5-25
5.2.2 .Conceptos Básicos de Administración Estratégica.....	5-28
5.2.3 El Modelo De Las 5 Fuerzas Desarrollado Por Michael Porter.....	5-30
5.2.4 Conceptos Basicos de Estrategias.	5-37
5.3 Marco Conceptual	5-43
5.4 Marco Espacial	5-44
5.5 .Marco Temporal	5-45
6 Diseño Del Metodo de Investigacion	6-46
6.1 Investigacion Descriptiva	6-46
6.2 Metodo de Investigacion.....	6-47
6.3 Informacion Primaria	6-47
6.4 Informacion Secundaria.....	6-48
7 Identificacion e Historia de la Empresa	7-49
7.1 Historia	7-49
7.2 Descripción del Parque Agroindustrial.....	7-49
7.2.1 Recursos Humanos	7-52
7.2.2 Junta Directiva.....	7-54
7.2.3 Recursos Técnicos	7-57

7.2.4	Servicios E Infraestructura:.....	7-57
7.2.5	Determinación Física.....	7-58
7.2.6	Construcciones.....	7-58
7.2.7	Características de Los Terrenos.....	7-60
8	Análisis del Entorno.....	8-62
8.1	Internacional.....	8-62
8.2	Nacional.....	8-65
8.3	Local.....	8-68
8.4	Variables del Entorno (Parque Agroindustrial).....	8-73
8.4.1	Socio-Cultural.....	8-73
8.4.2	Económica.....	8-73
8.4.3	Tecnológica.....	8-74
8.4.4	Político-Legal.....	8-74
9	Analisis del Sector.....	9-75
9.1	Características del Sector.....	9-75
9.2	El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	9-77
9.3	Diamante Competitivo (Ambiente).....	9-79
9.4	Ventajas Tradicionales de un País.....	9-80
9.5	Tamaño de la Población local.....	9-84
9.6	Plataforma Regional yolocal.....	9-84
9.7	Estrategia Competitiva.....	9-86
10	Análisis de la Competencia (Parque Industrial De Tuluá).....	10-87
10.1	Benchmarking.....	10-87
10.2	Áreas de La Empresa con Problemas o Problemas del PAIC....	10-87
10.3	Identificación de otras empresas con objetivos similares.....	10-89
10.4	Mejores Prácticas de esta empresa.....	10-89
11	.Analisis de Matriz Efas.....	11-95
11.1	Listado de Factores Externos.....	11-95
11.2	Resumen del Analisis Efas.....	11-96
12	Análisis Interno.....	12-99
12.1	Análisis de La Encuesta.....	12-99
12.2	Instalaciones en El P.A.I.C.....	12-101

12.3	Ventajas Comparativas y Competitivas del P.A.I.C.	12-102
12.4	Recursos Financieros según los archivos	12-103
12.4.1	Cuadro general de valores	12-104
12.4.2	Construcciones	12-105
12.4.3	Estado de resultados	12-106
13	Análisis de Matriz Ifas	13-108
13.1	Listado de factores Internos	13-108
13.2	Resumen del Análisis (Ifas)	13-109
14	Matriz resumen del Análisis Factores Estratégicos. (IE).....	14-110
15	DOFA	15-113
16	Resumen de Estrategias	16-114
16.1	Estrategias surgidas de la Encuesta	16-114
16.2	Estrategias surgidas de la Matriz DOFA.....	16-115
16.3	Unificación de Estrategias	16-115
16.4	Planes de Acción	16-116
17	Direccionamiento Estratégico Propuesto para el PAIC	17-118
17.1	Misión	17-118
17.2	Visión.....	17-119
17.3	Objetivos Generales	17-119
17.4	Valores Institucionales.....	17-120
17.5	Estructura Organizacional Propuesta	17-121
17.6	Asamblea General de Accionistas	17-122
17.7	Junta Directiva	17-122
17.8	Revisor Fiscal	17-124
17.9	Contador	17-125
17.9.1	Condiciones Generales:	17-125
17.9.2	Descripción de las Funciones:.....	17-125
17.10	Análisis Ocupacional de Cargos Propuesto.....	17-127
18	Diseño del Sistema de Seguimiento y Control.....	18-134
18.1	Flujograma de seguimiento y control del Plan Estratégico	18-134
18.2	Diseño del Sistema.....	18-134
18.3	Indicadores de Gestión.....	18-136

19	Conclusiones	19-139
20	Recomendaciones	20-139
21	Bibliografía.....	21-140

LISTADO DE CUADROS

1. Modelode administración estratégica	28
2. Sector agropecuario (principales renglones productivos del municipio)	71
3. Distribución de la Población	84
4. Plan de Publicidad del parque Industrial de Tuluá	91
5. Listado de factores externos	95
6. Resumen matriz EFAS actual	96
7. Resumen matriz EFAS proyectada	98
8. Análisis de capacidad	101
9. Terrenos	104
10. Construcciones	105
11. Estado de Resultados	106
12. Listado de factores internos	108
13. Resumen del análisis factores internos	109
14. DOFAPAIC	113
15. Plan de Imagen y Publicidad del PAIC	116
16. Plan de comunicación y Tecnología	117
17. Plan de Mercadeo del PAIC	118

18. Análisis Ocupacional	127
19. Análisis ocupacional	129
20. Hoja de análisis Ocupacional	130
21. Especialización del cargo	132
22. Grado de avance de Progresión	136
23. Mesas de Seguimiento del Plan de Mejoramiento	136
24. Plan de Imagen Y Publicidad del PAIC	137
25. Plan de Comunicación y Tecnología	137
26. Plan de Mercadeo del PAIC	138

LISTADO DE GRAFICOS

1. Maqueta del PAIC.....	2
2. Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional.....	32
3. Administración Estratégica de Welen	39
4. Estructura Organizacional Actual.....	53
5. Las 5 Fuerzas de Michael Porter	77
6. Parque Industrial Y comercial de Tuluá	90
7. Matriz Interna y externa (IE).....	110
8. Organigrama Propuesto.....	121
9. Flujo Grama de Seguimiento Y control	134

INTRODUCCION

Esta investigación tiene como finalidad evidenciar la problemática del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. en el Departamento del Valle del Cauca, y proponer un Plan de mejoramiento para la reactivación económica que le permita cumplir con su objeto social y generar una mayor dinámica económica dentro del municipio, la región y el país.

De acuerdo al análisis del entorno se evidencia un importante incremento en proyectos Industriales, Agro-industriales y Comerciales en grandes ciudades como Bogotá, Medellín, Santa Marta y otras donde ya se crearon megaproyectos muy ambiciosos con inversiones contadas en millones de dólares, lo cual demuestra que el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A., es una muy buena oportunidad para el aprovechamiento de los productos agrícolas con toda la cadena de producción, transformación y comercialización en beneficio de los pequeños, medianos, grandes empresarios y comunidad de la localidad.

Al analizar la competencia e identificarla, los mega proyectos en realidad tienen una gran desventaja en comparación con el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A., y es básicamente la lejanía de estos mismos a las grandes zonas productoras y también es allí donde poseen su gran fortaleza como comercializadoras a nivel internacional pues se han pensado realmente en abastecer el mercado internacional de allí sus inmensas inversiones con capitales nacionales e internacionales, en el área cercana se analiza el benchmarking con el parque Agroindustrial de Tuluá por su similitud y es allí donde se toman los principales referentes para comparar directamente las principales características del sector desde un punto de vista más cercano mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el diamante competitivo; seguidamente se analizó la estructura interna del Parque estableciendo factores internos y externos, dando como resultado el análisis situacional del mismo permitiendo la formulación de las estrategias y planes de acción de las mismas. De esta manera se propone el plan de mejoramiento para el Parque Agroindustrial y Comercial.

1 TITULO

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.

Grafico N ° 1 Maqueta del PAIC.



Fuente: Portafolio de productos PAIC

2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A de Caicedonia, nace en 1994 con el objeto de ser una promotora de inversiones dedicada a la construcción, desarrollo y negociación de proyectos de finca raíz o unidades para la instalación y adecuación de complejos agroindustriales, industriales, bodegas, locales comerciales e infraestructuras que podrán ser poseídas, usufructuadas y negociadas por esta entidad o arrendados, enajenados e ilimitados en su domicilio de acuerdo a las necesidades del Parque; que le diera a productores y comerciantes la oportunidad de concentrarse y organizarse en un lugar con beneficios especiales que les facilite la negociación de sus productos en el mercado regional y nacional.

Esta entidad que actúa como gestora del desarrollo agroindustrial, asesora e incubadora de empresas e industrias de la región y generadora de empleo de primer orden para el municipio de Caicedonia, cuenta: de 33 bodegas proyectadas, cuatro construidas distribuidas así: una de cítricos, una colchonería, una transformadora de plásticos, una oficina de administración; 7 locales comerciales y una cafetería que aún no se construyen; terreno de zonas verdes sin delimitar; un terreno en vías vehiculares y bahías de descargue sin adecuar; el terreno para andenes zonas duras y plazoleta ejecutado solo en la fachada; el terreno en zona de reserva forestal designado pero sin intervención. Además el Parque ofrece la infraestructura para la instalación y desarrollo de operaciones productivas que contribuyan al mejoramiento del producto y su comercialización, como también la alianza y cooperación entre productores - comercializadores y el Parque, para hacer frente a las necesidades de capital que requieran las infraestructuras productivas, traducidas en menos costos de producción, mayores márgenes de utilidad, mayor utilización de mano de obra calificada y no calificada.

Así mismo para motivar el asentamiento de empresas, micro, fami-empresas e incubadoras de proyectos productivos agroindustriales, el Concejo por Acuerdo Municipal N° 2 de 1994, estableció las exenciones tributarias para quienes se instalaran en el parque y generaran empleo para el municipio; teniendo en cuenta que Caicedonia por su ubicación geográfica, topografía, flora, fauna y gran diversidad agrícola es para el Valle del Cauca una de las principales reservas agrícolas y acuícolas de la región.

Sin embargo, 17 años después, el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A no cumple con su objeto social, misión y visión; pues el panorama que se divisa es desolador, 3 bodegas empleadas en dos empresas una de colchones y otra una peletizadora, una bodega de cítricos y dos bodegas convertidas una en oficina de administración y la otra en la de

tránsito, un Parque que en su sentido de ser una entidad generadora de empresas y gestora de empleo queriendo mejorar las condiciones socioeconómicas de la población, lograr compromiso con las tareas, los cambios, las adaptaciones, generar capacidad de participación activa y crítica en la vida de empresarial, combinar las aspiraciones individuales y los objetivos comunes y hacer vínculos sólidos que proyectan la organización a través de su recurso humano, sin frutos, hacen pensar en la posibilidad de una intervención urgente, un re direccionamiento de las políticas de funcionamiento del parque y un plan de mejoramiento para la reactivación económica de éste que lo lleve a cumplir con su objeto social.

2.1 FORMULACION DE PROBLEMA

¿Con el diseño de un plan de mejoramiento, se reactiva el Parque Agroindustrial y Comercial de Calcedonia S.A, como la herramienta que permite incluirlo en la dinámica económica del municipio de Caicedonia y la Región del Departamento del Valle del Cauca?

2.2 SISTEMATIZACION

- ¿Qué variable del entorno afectan el desarrollo y crecimiento del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.?
- ¿Está el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. preparado para cumplir con su objeto social y es competitivo frente a otros?
- ¿Qué aspectos organizacionales y de operación realizan Unidades económicas productivas de iguales características, que permitan mejorar las operaciones y organización del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.?
- ¿Qué acciones son necesarias formular para la reactivación del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.?

3 JUSTIFICACION

El municipio de Caicedonia se encuentra ubicado en el occidente Colombiano al nor-orienté del departamento del Valle del Cauca; inmerso en las tendencias económicas del país, la Centinela del Valle, como se le conoce en el departamento al municipio, ha incursionado en la diversificación y exploración de nuevas alternativas productivas diferentes al café, plátano y algunos cítricos.

Es así, como aprovechando las características y la ubicación estratégica del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A, se plantea una visión empresarial y el acompañamiento de sus respectivos gobernantes y administradores para definir las políticas económicas, financieras y administrativas que generen alternativas de solución, que dinamicen el proceso económico de éste, dentro del municipio y del Departamento del Valle del Cauca.

La gran riqueza en la diversidad agrícola del municipio, se convierte en un potencial por explorar, explotar y desarrollar, con propuestas que permitan generar empresa al interior del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.Ay adicionalmente, darle un valor agregado a los diferentes productos a través de procesos industrializados generando con esto una fuente de empleo y contribuir fundamental y estructuralmente en el desarrollo socio-económico del municipio.

Al realizar un trabajo de campo e investigar el mercado se consulta a los diferentes microempresarios de Caicedonia sobre su conocimiento acerca del Parque y sus beneficios, encontrando que el desconocimiento de la cultura empresarial, la transformación de productos, los canales de distribución, los modelos financieros, los regímenes especiales para la creación de empresas, la ausencia de estímulos financieros, y el diseño de planes estratégicos, son algunos de los obstáculos más sentidos que han sesgado la posibilidad de proyectar el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A como un centro atractivo de negocios para la región.¹

Sumado a esto las diferentes políticas de los gobiernos de turno no han contribuido al proceso gerencial del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A., por lo que han ido poco a poco en detrimento del desarrollo y proyección de este gran proyecto, considerado como una alternativa empresarial para la región.

El municipio de Caicedonia es considerado uno de los más ricos de la región por su potencial agrícola, pecuario y acuícola, lo que le permite ofrecer una gran

¹ Investigación práctica de mercado (entrevistas dirigidas)

riqueza en diversidad no sólo de climas sino también de productos para el consumidor.²

Estos factores determinan, que su producción es alta en algunos renglones de su productividad agrícola por lo que se considera abastecedora de algunos productos para las grandes ciudades del país.

Dichos productos, son considerados como fundamentales en el desarrollo de la materia prima para el proceso agroindustrial y parte de las llamadas *cadena productivas de Colombia*.

Productos como el café-los cítricos-el plátano-la guadua-las flores tropicales-el aguacate entre otros inundan grandes mercados en las ciudades capitales del país, de los cuales el municipio tiene una gran representación productiva tanto por su calidad como por su cantidad; la gran potencialidad en la producción de estos productos es un factor que no es fácil olvidar ni de tener en cuenta productos como estos son base de la economía colombiana y aportan una gran parte del PIB tanto que grandes multinacionales y empresarios colombianos han fijado sus ojos en la implementación de megaproyectos de parques Agroindustriales que no son más que comercializadoras gigantes y concebidas para dar sustento a una población creciente y con cada vez mayores necesidades de acceso a productos agrícolas si bien esta no es la capacidad instalada en el momento del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A., si está dentro de los objetivos principalmente un centro de acopio de empresas regionales donde su mercado potencial si está allí en estos monstruos como el celta Trade Park en Bogotá o el PAS en santa marta empresas ansiosas y gigantes con la capacidad de compra y con una demanda de productos insatisfecha y creciente que seguramente requiere de una producción mucho mayor de la que podemos abastecer en la región de allí la necesidad inmediata de organización puesta en marcha y relanzamiento del actual Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.

Este proyectomuestra una alternativa, un plan de mejoramiento que permite la reactivación económica y comercial del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A, entendido este plan como una alternativa de mercadeo de la organización, el cual através de una propuesta de acciones basada en datos,tareas, actividades, objetivos y presupuestos debidamente planificados va muy de la mano con las políticas institucionales, la misión y visión de la organización.

Este planteamiento permite direccionar la organización hacia un proceso de mejoramiento que le brinde al Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A, la oportunidad de darse a conocer en el ámbito local,regional y nacional, posicionando su liderazgo empresarial con el determinante de la

²Según Estadísticas de Planeación Departamental dl Valle del Cauca, en el año 2009

mejora continua hacia la atracción del público externo y teniendo en cuenta las demandas que plantee el entorno, el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer los procesos y la capacidad de respuesta de la organización.

El proyecto analiza el desarrollo de estrategias implementadas en otro parque similar como lo son el Parque Industrial de la ciudad de Tuluá ; para de esta manera diagnosticar las fortalezas y debilidades del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A, frente a ellos. Así mismo con este análisis determinaremos si la infraestructura y direccionamiento misional del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A es acorde con las demandas del entorno, para finalmente entregar un documento con las estrategias de mejoramiento para la reactivación económica y comercial del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. que mediante la investigación consideramos son las más viables para la puesta en marcha de este proyecto; estrategia ésta que será entregada a las autoridades institucionales y municipales para que sean tenidas en cuenta en la administración del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento que permita la reactivación económica del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A que lo incluya en la dinámica económica del municipio de Caicedonia y el Departamento del Valle del Cauca.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis del ambiente externo del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.
- Realizar un análisis del sector al cual pertenece el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. para conocer su perfil competitivo.
- Analizar la competencia del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. mediante un estudio comparativo con otra organización similar como lo es el Parque Industrial de Tuluá (Benchmarking).
- Analizar la situación interna del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. para conocer sus fortalezas y debilidades
- Formular un plan de mejoramiento para la reactivación del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES

PARQUES AGROINDUSTRIALES EN EL MUNDO Y COLOMBIA³

El concepto del Parque Agroindustrial propone, como eje central, la cooperación entre productores con la finalidad hacer frente a las necesidades de capital que requieren este tipo de infraestructuras productivas y obtener así beneficios colectivos, traducidos en menores costos de producción y mayores márgenes de utilidad. El parque pretende ser una respuesta a la creciente necesidad de consolidar la oferta exportable de este tipo de productos con los mayores estándares de calidad e inocuidad.

Este concepto va más allá de simplemente ofrecer terrenos con infraestructura para la instalación de operaciones productivas de flores y hortalizas bajo invernaderos de alta tecnología. En esencia, el planteamiento de fondo se centra en crear las condiciones óptimas necesarias para que las operaciones productivas que se instalen en el parque puedan competir de manera eficaz ante un mercado globalizado y altamente competitivo.

En el desarrollo de este concepto e implementación de nuevos modelos para la reactivación de la economía, el Jueves 5 de febrero de 2009, Felipe Calderón, presidente de los Mexicanos, inauguró en el estado Querétaro, Agro parque una especie de invernadero de un parque, diseñado y fabricado para atraer a los líderes europeos y norteamericanos, los productores y comercializadores de hortalizas y flores.

Debido a sus condiciones ambientales (latitud, altitud, los niveles de luz y de clima templado) México Central ha sido reconocido como uno de los más interesantes y competitivos en el mundo, para el año de producción. Dentro de esta región, y debido a su infraestructura, disponibilidad de mano de obra, la calidad de los servicios y las condiciones de vida, el estado de Querétaro se ha convertido en la entidad de elección para las inversiones de alta tecnología de invernadero.

Agro-parque es ya una realidad que ha brindado a los habitantes de Jilotlán Jalisco en México, “en su primer año de operaciones más de 600 empleos directos e indirectos para hombres y mujeres, una inversión extranjera cercana

³Pag web www.presidencia.gob.mx

a los trescientos millones; la disminución de más del 30% de la población campesina a la ciudad; el incremento del 25% de exportación en agro negocios; la conformación de organizaciones agrícolas productoras; la creación de un modelo ecológico generador de energía propia Eólica y solar, la reutilización de los residuos sólidos y subproductos; la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales; agricultura orgánica, cultivos e invernaderos, empaque ecológicos entre otros”.(Organización Editorial Mexicana, 20 de diciembre 2010)

México tiene muchas ventajas competitivas, y para este tipo de negocio, por ejemplo, una es la posición geográfica estratégica para México: el tener acceso al mercado más grande del mundo, con todo y sus problemas, el mercado de los Estados Unidos; el estar a unos cuantos kilómetros o a unas cuantas horas de transportación terrestre con ese mercado, a diferencia de otros mercados potenciales en América del Sur, en Asia, en África, incluso en Europa y que nos da una ventaja competitiva sin igual.

Otra ventaja es indudablemente el clima que presenta el territorio mejicano que facilita la producción y comercialización de sus productos.

⁴Ventaja, que ubicados en el contexto colombiano también es aprovechada por los industriales y productores del país que han tomado los diferentes modelos de aplicación y los han implementado en diferentes zonas de la geografía nacional para brindar una alternativa económica de aprovechamiento de los recursos naturales y las potencialidades productivas de las regiones.

Tal es el caso del Parque Agro-Industrial de Santa Marta - PAS, que ofrece un centro único, moderno e innovador con nuevos servicios, espacios y estándares internacionales para el almacenamiento, distribución y comercialización de productos agrícolas, productos de consumo masivo e insumos para la construcción, con lo cual Santa Marta mejorará su competitividad y se afianza como polo de desarrollo del Caribe colombiano.

Localizado estratégicamente a 5 kilómetros del puerto y con un excelente acceso vehicular gracias a la Troncal del Caribe el Parque Agroindustrial de Santa Marta - PAS, se convirtió en el centro de distribución para cubrir mercados en la Guajira, Cesar, Atlántico y por supuesto en el Magdalena, brindando empleo a sus pobladores, dando espacio y oportunidad de crecer a pequeños negociantes, productores y comercializadores.

Por otro lado el departamento de Cundinamarca tiene proyectado un Parque Agroindustrial Gualivá, con frigoríficos para procesar bovino, porcino y avicultura con el objetivo de ofertar sus servicios a todos los municipios del país.

⁴ www.passantamarta.com.co

Así mismo el Valle del Cauca impulsa el Parque Agroindustrial, Científico y Tecnológico del Pacífico que estará asentado en un corredor de mil hectáreas en el municipio de Palmira, y unirá el campus del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), las granjas del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) y el campus de la Universidad Nacional-sede Palmira.

“Con el parque se busca atraer la inversión privada y el apoyo internacional, aprovechando la capacidad ya instalada, para darle un enfoque agroindustrial que permita un gran despegue del departamento y que sirva para la transferencia de tecnología a otras regiones colombianas.

El Parque Agroindustrial, Científico y Tecnológico del Pacífico tiene como propósito fundamental incentivar y apoyar los esfuerzos particulares que posibiliten el desarrollo agroindustrial a partir de la investigación y la innovación y, de paso, suplir la carencia de mano de obra calificada”.

[Boletín de Prensa Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2011, Palmira Valle]

Otras zonas del país también vienen creando estrategias de comercialización de sus riquezas Agroindustriales mediante la construcción de parques y la conformación de zonas francas especiales; como dos casos más que vale la pena nombrar de un mercado en crecimiento y donde los departamentos le apuestan a estas tecnologías y centros especializados.

Zona Franca del Pacífico operará Parque Agroindustrial

En Guachené (Cauca) operará la primera zona franca agroindustrial aprobada por la Dian. La Zona Franca del Pacífico logró el año pasado ventas por unos 100 millones de dólares.

El 2008 inicio para la Zona Franca del Pacífico en el Valle con una muy buena oportunidad, pues esta organización será la operadora de la primera zona franca agroindustrial aprobada por la Dian, proyecto que se desarrollará en la población de Guachené, en Cauca.

Se trata de una iniciativa promovida por la compañía Agroindustrias del Cauca, S.A., que pertenece al grupo empresarial del Ingenio La Cabaña. El año pasado esta compañía presentó el proyecto ante la Dirección de Impuestos Nacionales con el fin de acogerse a la Ley 1004 y fue aprobado por la entidad gubernamental, que igualmente avaló que la Zona Franca (ZF) del Pacífico actúe como operadora de Agroindustrias del Cauca.

La gerente de la ZF del Pacífico, Bertha Cecilia Rojas, explicó que la Ley 1004 es una oportunidad de negocios, dado que quienes se acojan a la norma

convirtiéndose en zonas francas empresariales o agroindustriales, deberán tener un operador especializado aprobado por la Dian, labor en la cual pueden concursar las tradicionales zonas francas permanentes."Hay muchas propuestas empresariales que no podrían estar ubicadas en los parques ya constituidos porque no tienen todas las condiciones que necesitan y por eso algunas de las inversiones se convertirán en zonas francas empresariales, pero estas nuevas sociedades deben contratar con un tercero su operación", dijo. A su juicio, en este campo hay alternativas de negocios para las zonas francas tradicionales concursando para obtener la operación de los nuevos desarrollos. Para la gerente de la ZF del Pacífico, la expansión portuaria en Buenaventura puede darse acogiendo a la Ley 1004 y en ese sentido también tendrían posibilidades de incrementar su presencia.

Contexto

En el Valle la nueva planta de Bavaria se convirtió el año pasado en el primer proyecto autorizado como ZFE (Zona Franca Empresarial), iniciativa que será operada por la ZF de Bogotá.

Agroindustriales del Cauca es una empresa del Ingenio La Cabaña, ubicada en Guachené, y la propuesta incluyen la construcción de una nueva planta para refinar azúcar, un mercado de mayor valor agregado en el campo internacional. Se estima que para segundo semestre del año estaría comenzando operaciones, con la expectativa de generar más de 300 empleos directos e indirectos.

Según directivas de la Zona Franca del Pacífico este año emprenderán y consolidarán varios propósitos de expansión del parque, entre ellos, la construcción de 12 mini bodegas desde 600 metros cuadrados con el propósito de vincular nuevas empresas del sector industrial.

Para mayo se tiene previsto terminar una primera etapa de este plan que incluye nuevas oficinas. "Es un proyecto importante de toda una manzana que ya tiene demanda. Están interesados una empresa mexicana, un laboratorio farmacéutico, entre otras organizaciones que quieren ubicarse en la zona franca".

Ventas al exterior

Según el balance de actividades presentado por Berta Cecilia Rojas, el año pasado los usuarios de la ZF del Pacífico lograron ventas a los mercados externos por unos 100 millones de dólares, cifra que representa un aumento de 7,5 por ciento respecto al año 2006.

Las expectativas de la entidad son mucho más ambiciosas y además de la expansión, se concretará hacia el año 2009 un clúster de la salud, que incluye la instalación de unidades básicas de atención médica, un hotel y demás infraestructura necesaria para la atención de pacientes.⁵

CELTA TRADE PARK

Sobre un área de 170 hectáreas en Funza, se construye "Celta Trade Park", un nuevo complejo logístico e industrial para los empresarios del transporte, industriales, la agro-industria y el comercio exterior.

Este parque productivo, es posible gracias a la alianza entre la Cámara de Comercio, el municipio de Funza e inversionistas privados, que ven este como apoyo a las actividades de logística, en especial para la distribución de productos en la Sabana de Bogotá.

"Celta Trade Park", es un área especializada en el manejo, control y distribución de mercancías, que concentra en un mismo lugar muchos de los servicios que requiere el comercio moderno.

El megaproyecto, es una iniciativa de cadenas de valor, es decir, un sistema de organizaciones que trabaja con el sector agroindustrial de la región.

En este sentido, este complejo prestará los siguientes servicios:

- Servicios portuarios
- Trámites aduaneros
- Patio de contenedores
- Estacionamiento de camiones
- Intermodalidad aérea-fluvial-marítima-terrestre
- Servicios para el control fitosanitario
- Ruptura y consolidación de la carga
- Servicios financieros
- Servicios de comunicaciones
- Actividades de comercio electrónico, entre otros.

Estos servicios se prestarán desde las áreas funcionales interdependientes que son el centro empresarial, parque industrial, puerto seco, centro logístico de carga y centro agroindustrial.

Por otro lado, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos está vinculado en el proyecto con el objetivo de instaurar un centro de preinspección

⁵ Publicado por Alfonso José Luna Geller , enero 16miércoles, 2008 Colprensa/LA PATRIA

fitosanitaria para productos perecederos que requieran de tratamiento previo al envío de estos al mercado estadounidense.

Este proyecto beneficia no sólo al sector industrial, con la localización de empresas productoras de bienes y servicios en la ciudad - región Bogotá - Cundinamarca, sino también a los consumidores que podrán disfrutar de productos frescos y de calidad, además de contribuir a que Bogotá se convierta en un epicentro logístico e industrial competitivo.

Se espera que alrededor de 200 empresas hagan parte de esta moderna plataforma que tiene conexión con el aeropuerto El Dorado y salida a puertos y zonas agrícolas e industriales del país⁶

Asooccidente, una oportunidad para las empresas de Celta Trade Park

Asooccidente, asociación de industriales y residentes del occidente de la sabana, es una asociación que tiene como misión respaldar a sus empresas afiliadas ante cualquier organización pública o privada, canalizando las necesidades de las empresas y creando sinergia para unir fuerzas e implementar proyectos que beneficie a las compañías integrantes.

Asooccidente está conformada por empresas ubicadas en Bogotá, Cajicá, Chía, Cogua, Cota, Cundinamarca, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.

Asooccidente ha diseñado un programa de trabajo el cual se desarrolla por medio de 10 comités, cada uno encargado de proponer y gestionar proyectos que benefician a la región en temas ambientales, de seguridad, recursos humanos, infraestructura, compras y servicios, desarrollo social, entre otros. Cada comité es liderado por un Gerente de una de las empresas afiliadas a la Asociación y realizan reuniones periódicas donde discuten las necesidades que se presentan en el área que lideran, permitiendo la creación de proyectos que con la unión de todos los empresarios de la Región logran convertirse en realidad, beneficiando a las empresas y la economía del sector.

Algunas empresas que hacen parte de la Asociación de Industriales y residentes del Occidente de la Sabana son:

- Bimbo de Colombia.
- CDA (Celta Trade Park).
- Siemens de Colombia.
- Aguas de la Sabana de Bogotá

⁶ www.celtatradepark.com

- Producción y Gestión (Celta Trade Park).
- Colombina.
- Copidrogas.
- Industrias Spring.
- Lamiflex
- Parque Empresarial la Florida.
- Cesvi.
- Ronda S.A.
- Unigas Colombia.
- Entre otras.

Estos parques desarrollan mecanismos productivos y asociativos que buscan la integración comercial en todos los renglones económicos y sociales através de alianzas estratégicas fortaleciendo su capacidad de negociación y de penetración en nuevos mercados y solidificando relaciones con aquellos con los que se vienen teniendo ya negociaciones garantizándoles una mayor oferta y calidad de servicios reduciendo procesos, tiempo de entrega, aumentando su oferta comercial, mejorando calidades y llegando con estándares de calidad mucho más elevados que anteriormente viéndose reflejado esto especialmente en beneficios para compradores.

Un vivo ejemplo de ello son asociaciones como Asooccidente de la que se referencia un artículo que nos puede dar una visión muy clara del futuro del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. si se hacen las cosas de la manera debida.⁷

⁷ www.celtaonline.com

5.2 MARCO TEORICO

5.2.1 Planeación Estratégica

⁸La administración estratégica se define como: "Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos" Stoner

Antecedentes

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados.
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

La estrategia

Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas.

Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos"

⁸Notas, fuentes y recursos

HOFFER, Ch. y SCHENDEL, D. Strategy Formulación: Analytical Concepts. West Publishing, Los Angeles. 1978

HITT, M.; IRELAND, D.; and HOSKISSON, R. Strategic Management, South- Western College Publishing, EE.UU., 1998

se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La planeación, la estrategia y las políticas.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Planeación estratégica y tipos de organización

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

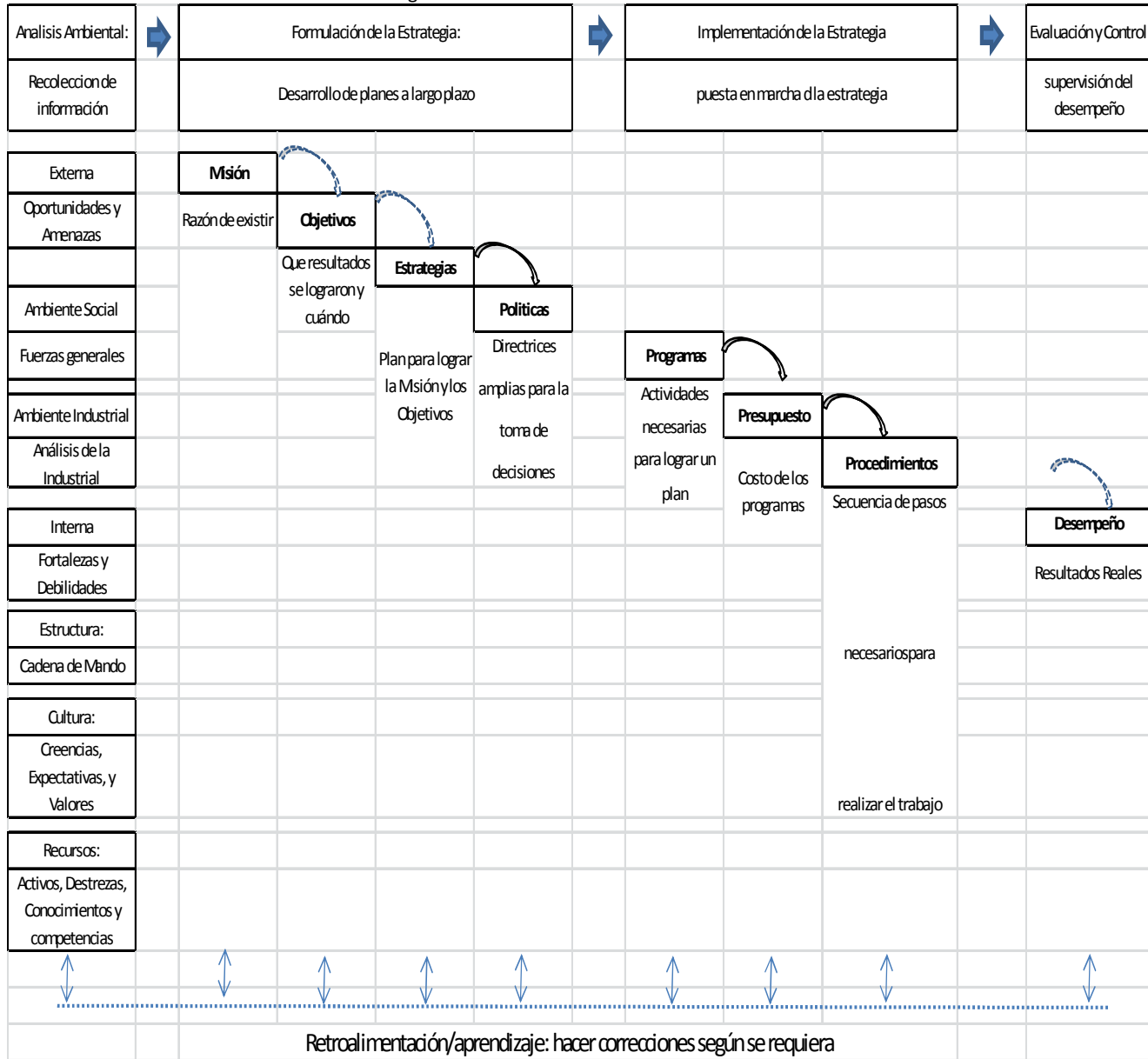
Anticipación

Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

5.2.2 .CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro N ° 1 Modelo de Administración Estratégica



Fuente: Introducción a la administración estratégica...THOMAS L. WHEELEN.....T.L.Wheelen, " Strategic Management Model", adaptado de "concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunion internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright 1981 por T.L. Wheelen y SAM.Copyright 1982, 1985, 1988 y 2005 por T.L. Wheelen y J.D. Hunger.Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso

⁹El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

⁹ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill

- Selección de la *Misión* y las principales *metas* corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar *oportunidades y amenazas* ;
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar *fortalezas y debilidades* de la organización;
- Selección de *estrategias* fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
- *Implementación* de las estrategias.

¹⁰**Misión y metas principales:**

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite (General Electric). Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo (Coca Cola). Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

Análisis externo:

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- El inmediato, o de la industria donde opera la organización,
- El ambiente nacional, y
- El macroambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

¹⁰ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

5.2.3 El modelo de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter

¹¹El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: ¹²

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

¹¹El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional

¹² www.dimensionempresarial.com

3. *Poder de negociación de los proveedores*

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. *Poder de negociación de los compradores*

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás

5. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria

¹³Figura N° 2 Proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

¹⁴**Análisis interno:**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la venta competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

¹³El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional

¹⁴ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill

Selección estratégica:

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Estrategia a nivel funcional:

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

- ✓ De liderazgo en costos,
- ✓ De diferenciación,
- ✓ En enfoque a un nicho particular de mercado.

Estrategias globales:

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir.

Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

Estrategia a nivel corporativo:

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además se debe estudiar el rol de las *alianzas estratégicas* como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

Implementación de la estrategia:

El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- ❑ Diseño de estructuras organizacionales apropiadas,
- ❑ Diseño de sistemas de control,
- ❑ Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles,
- ❑ Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Diseño de la estructura organizacional:

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen:

- ❑ cómo dividir mejor a una organización en subunidades,
- ❑ cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos,
- ❑ y cómo lograr la integración entre subunidades.

Las opciones a analizar deben cuestionar si una organización debe funcionar con una estructura plana o alta; el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistemas de control:

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción

hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un *ajuste* entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

¹⁵El ciclo de la retroalimentación:

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.

5.2.4 CONCEPTOS BASICOS DE ESTRATEGIAS.

¿A QUÉ NOS REFERIMOS CON ESTRATEGIA?

¹⁶La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así la estrategia de una compañía se trata del cómo; por ejemplo, cómo pretende crecer, cómo intenta construir una clientela leal y vencer a su competencia, cómo operará cada una de sus áreas (investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción, ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos), cómo mejorará su desempeño. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad: “entre las diversas formas comerciales de conducirnos y competir que teníamos a nuestra disposición, decidimos esta combinación particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Casi nunca son fáciles las elecciones estratégicas de una compañía, y algunas de ellas resultan equivocadas, pero esto no es una excusa para dejar de tomar decisiones de un curso concreto de acción.

¹⁵ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. McGraw Hill

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml> - 90k

CONCEPTO BÁSICO

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

¹⁷IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA

Los mejores indicadores de la estrategia de una compañía son sus acciones en el mercado y las declaraciones de los directivos de alto nivel en relación con sus planteamientos comerciales en curso, sus planes futuros y las medidas para fortalecer su competitividad y desempeño. En la figura se muestran los elementos que deben buscarse para identificar las acciones básicas de la estrategia de una compañía.

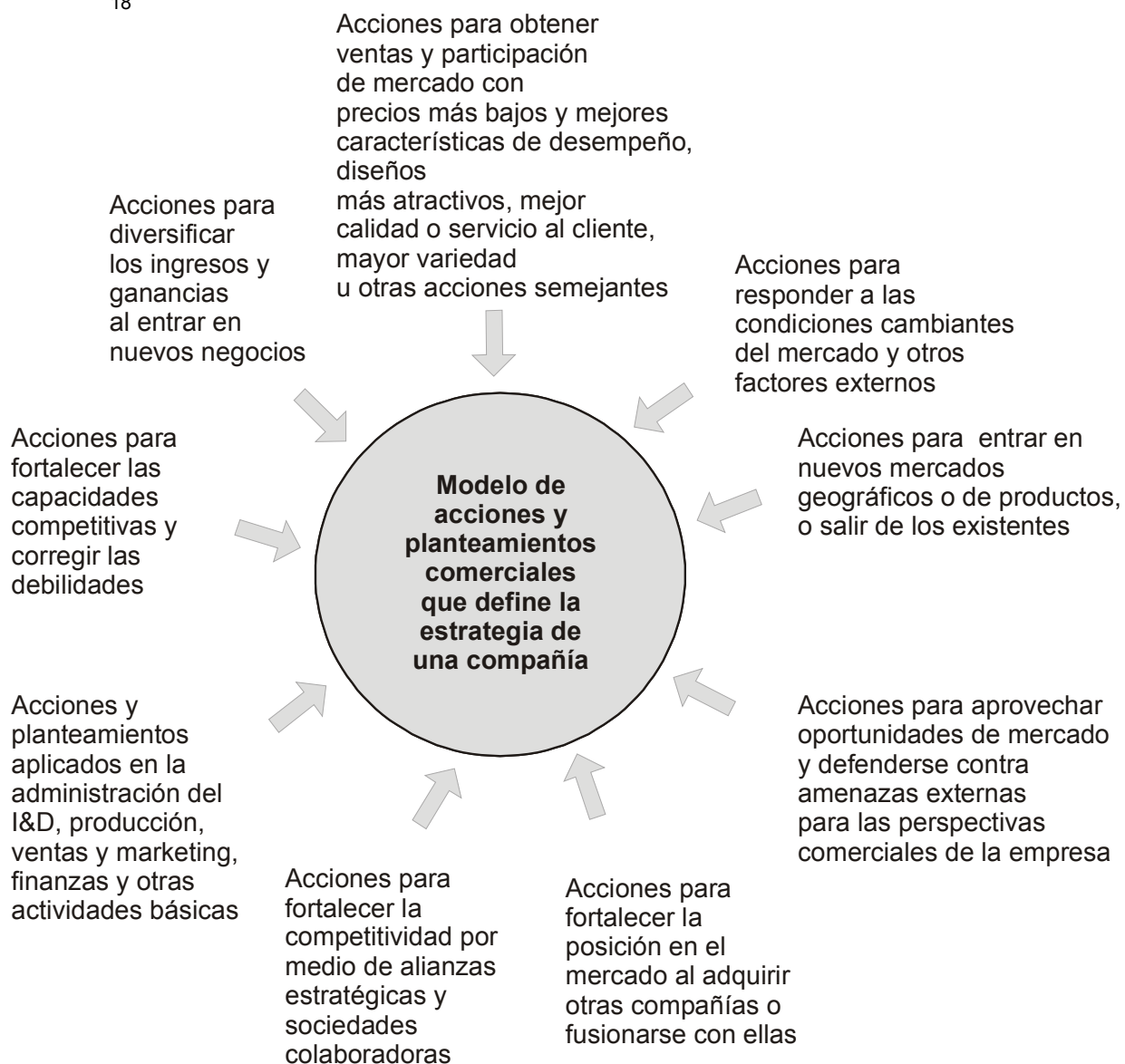
Una vez aclarados los elementos que deben buscarse, la tarea de identificar la estrategia de una compañía es, sobre todo, investigar la información relacionada con las acciones de la empresa en el mercado y sus planteamientos comerciales. En el caso de empresas de propiedad pública, los directivos de alto nivel analizan abiertamente la estrategia en el informe anual de la empresa y en otros formatos de información financiera y comercial que incluyan estados financieros auditados (en Estados Unidos es la 10-K), en comunicados de prensa, noticias relacionadas con la compañía (en su sitio de internet) y en la información que se da a los inversionistas en su página de internet. Para conservar la confidencialidad de los inversionistas y de Wall Street, la mayoría de las empresas públicas deben tener estrategias muy transparentes. Los ejecutivos suelen difundir los elementos básicos de sus estrategias en las presentaciones de los analistas de seguridad (presentaciones en Power Point, en ocasiones, se colocan en la sección de relaciones con inversionistas de la página de internet de la empresa); las notas en los medios comerciales sobre la empresa a menudo incluyen algunos aspectos de su estrategia. Por tanto, con excepción de algunos movimientos y cambios pendientes, aún por afinar y planear, por lo general no hay información secreta o indiscernible con respecto de la estrategia actual de una empresa.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml> - 90k

Figura N° 3 Administración estratégica de Welen

IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE UNA COMPAÑÍA: QUE BUSCAR

18



¹⁸ Administración estratégica de Welen

¿QUÉ HACE QUE UNA ESTRATEGIA TENGA ÉXITO?

¹⁹Para poner a prueba los méritos de una estrategia con respecto de otra y distinguir entre una exitosa y otra mediocre o equivocada son útiles tres preguntas:

¿Cómo se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?

Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos del ambiente externo de la empresa. Al mismo tiempo debe acoplarse a las fortalezas y debilidades, competencias y capacidades competitivas de la empresa. A menos que una estrategia presente un buen ajuste con los aspectos internos y externos de la situación general de una empresa, es probable que genere menores resultados comerciales que los que serían posibles en otras circunstancias.

¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva permanente?

Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva que la estrategia ayude a lograr, más poderosa y atractiva será.

¿La estrategia genera un mejor desempeño?

Una buena estrategia impulsa el desempeño de la empresa. Hay dos clases de mejoras en el desempeño que indican la mayor parte de la naturaleza de una estrategia: a) aumento en la rentabilidad y en la fortaleza de las finanzas, y b) Aumento en la fortaleza competitiva y posición en el mercado.

Cuando una empresa se compromete con una estrategia particular y transcurre el tiempo suficiente para evaluar su ajuste a la situación, y si de verdad genera una ventaja competitiva y mejor desempeño, se determina el grado por asignarle. Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las preguntas anteriores son mucho menos atractivas que las que pasan las tres preguntas con razones sobradas.

Los directivos también pueden emplear las mismas preguntas para elegir diversas acciones estratégicas. Una empresa que elige entre algunas opciones estratégicas, puede valorar la forma como cada opción se mide respecto de cada una de las tres preguntas. La opción estratégica con las perspectivas más elevadas de acuerdo con las tres preguntas se considera la mejor o más atractiva.

¹⁹Dirección Estratégica, Santiago Garrido Buj, Segunda Edición, editorial MC Graw Hill

Entre otros criterios para juzgar los méritos de una estrategia en particular se encuentran la coherencia y unidad interna entre todos sus factores, el grado de riesgo que plantea en comparación con otras y el grado al cual es flexible y adaptable a circunstancias cambiantes. Estos criterios son pertinentes y merecen consideración, pero es raro que sobrepasen la importancia de las preguntas de prueba planteadas con anterioridad.

Concepto básico. Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA?

²⁰La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Para ganar en el mercado se requiere de una estrategia que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable, y después usar esta ventaja de mercado para lograr un mejor desempeño financiero. Una estrategia poderosa que se abra paso en el mercado puede impulsar a una compañía de una posición llevadera a una de liderazgo, y despejar el camino para que sus productos y/o servicios se conviertan en el estándar de la industria. Las empresas que obtienen grandes logros los alcanzan por el resultado de la elaboración astuta, creativa y proactiva de una estrategia que distingue a su empresa de la competencia. Las compañías no llegan a la cúspide de su industria o se mantienen allí con estrategias imitativas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Una pequeña cantidad de empresas tiene estrategias demoledoras en el mercado, gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. No puede negarse que la estrategia de una compañía es importante, muy importante.

En segundo lugar, es posible que una empresa centrada en la estrategia se desempeñe mejor que una empresa cuya administración considere a las estrategias como “algo” secundario y se concentre en otras cosas. No puede soslayarse que la calidad de la elaboración y ejecución de la estrategia administrativa tiene un efecto muy positivo en el aumento de los ingresos, las

²⁰Dirección Estratégica, Santiago Garrido Buj, Segunda Edición, editorial MC Graw Hill

ganancias y el rendimiento de la inversión. Una empresa que careza de dirección clara, con objetivos de desempeños ambiguos o poco exigentes, una estrategia confusa o equivocada o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño mediocre. En contraste, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. La movilización de todo el conjunto de los recursos de la empresa en un esfuerzo de equipo para una buena ejecución de la estrategia elegida y el desempeño deseado le permite operar a toda su capacidad. El presidente de una compañía exitosa lo expresa bien:

En lo general, nuestros competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. La mayoría de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y autodisciplina con la cual nosotros y ellos elaboramos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.

BUENA ESTRATEGIA + BUENA EJECUCIÓN = BUENA ADMINISTRACIÓN

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta el éxito o fracaso final de una empresa de modo más fundamental que la pericia con la cual planean el rumbo de la empresa, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los directivos no merecen una estrella dorada por diseñar una estrategia potencialmente brillante, sino por lograr que los medios organizacionales la lleven a cabo de manera excelente; una aplicación y ejecución débiles socavan el potencial de la estrategia y permiten fallas en la satisfacción del cliente y el desempeño de la empresa. La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de los esfuerzos de la administración. Las razones para emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y ejecución de una estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada son: mientras mejor esté concebida la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL:

²¹Entendido este desde la Infraestructura para la instalación, creación y/o incubadora de empresas productivas de los diferentes renglones de la producción que comercializan y transforman de forma industrial un producto y/o servicio para ofrecerlo a los demandantes nacionales e internacionales y participar en el mercado globalizado y altamente competitivo.

PLAN DE COMUNICACIÓN:

²²Proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

Debe ser labor de los profesionales de la Comunicación, ya que es su elemento de gestión, el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal.

Tiene que establecer, detalladamente, una estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá transmitirse al personal y a la dirección de la entidad pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad.

Realizar una correcta planificación de la Comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.

PLAN ESTRATEGICO:

²³Marca las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en sus objetivos y metas empresariales planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

VENTAJA COMPETITIVA

²¹ ://www.planetacolombia.com/buscar/agroindustrial

²²Herrera Martínez, Gabriela, Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.

²³Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Timothy M Nolan, J William Pfeiffer, editorial MC Graw Hill

Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en mejores oportunidades de inversión, valor agregado a sus productos y posicionamiento en el mercado.

REACTIVACION

Recuperación en la fase del ciclo económico que se caracteriza por la reanimación de las actividades económicas, aumenta el empleo, la producción, la inversión y las ventas.

MERCADO

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto, es decir la cantidad de oferentes y demandantes que pueden vincularse al proceso agroindustrial del Parque en el Municipio de Caicedonia.

LIDERAZGO

El proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institución.

5.4 MARCO ESPACIAL

Este proceso de investigación se desarrollara en el continente Americano , país de Colombia , departamento del Valle del Cauca , municipio de Caicedonia se encuentra ubicado en el occidente Colombiano al nor-orient del departamento del Valle del Cauca, geográficamente se localiza a 4° 19' 25'' latitud norte y 75° 50'00'' longitud oeste, limita al norte y al orient con el departamento del Quindío (río La Vieja) y por el sur y el occidente con el municipio de Sevilla (quebrada Sinaí y río Pijao).

²⁴Extensión total: 17.272 Km² Km²

Extensión área urbana: 287 Km² Km²

Extensión área rural: 16.985 Km² Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1.100 msnm

Temperatura media: 23°C° C

Distancia de referencia: 172 Km por carretera a Cali (Ciudad Capital del Departamento del Valle del Cauca)

²⁴www.caicedonia-valle.gov.co

5.5 .MARCO TEMPORAL

Este proyecto de investigación tendrá una duración de un año contados a partir del 01 de septiembre del 2010 al 31 de Marzo del 2012.

6 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACION

Para efectos del proceso investigativo y del Plan de mejoramiento para la reactivación económica del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. se usa un tipo de investigación Descriptiva, que permita aproximarse al evento de la comunicación y familiarizarse con los aspectos que han influido en el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. e identificar los factores que no han permitido su desarrollo óptimo y además caracterizarlo frente a otros de su nivel o similitud, con el propósito de precisar diferencias y semejanzas que existen entre los parques ya establecidos y funcionales con el del municipio de Caicedonia y así plantear una estrategia de mejoramiento clara, precisa y a fin para vincularlo en las alternativas de desarrollo económico de la región.

6.1 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

²⁵El objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevista y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, para el cual se deben tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Examinan las características del problema escogido.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.

²⁵ Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, 4 EDICION.

6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

6.2 METODO DE INVESTIGACION

²⁶Método inductivo

Para formular y plantear un Plan de mejoramiento para la reactivación económica del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. es necesario conocer el contexto de influencia de los parques iguales o similares al establecido en Caicedonia; conocer su funcionamiento, ventajas, beneficios y su estructura comunicacional para implementar acertadamente los medios y mecanismos que le permitan proyectarse y posicionarse en el mercado local y regional.

Naturaleza del Método inductivo

Es el método por el cual, a partir de varios casos observados, se obtiene una ley general, válida también para los casos no observados. Consiste, pues, en una acción generalizadora, o más simplemente, en una generalización.

6.3 INFORMACION PRIMARIA

Directamente la suministrada por los funcionarios del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.:

- Portafolio de servicios del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.
- Actas de Asambleas de socios Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A.
- Entrevistas dirigidas para los gerentes de los parques.

²⁶ Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Carlos Eduardo Méndez Álvarez, 4 EDICION.

6.4 INFORMACION SECUNDARIA

La encontrada en diferentes textos:

- Libros de Administración Estratégica, Conceptos Básicos de Administración Estratégica.
- Internet
- Revistas

7 IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA EMPRESA

7.1 HISTORIA

El parque agroindustria y comercial de Caicedonia S.A fue creado en su objeto social como una promotora de inversión dedicada a la construcción desarrollo y negociación de proyectos de finca raíz o unidades para instalación y adecuación de complejos agroindustriales , industriales ,bodegas ,locales comerciales e infraestructuras como un centro de inversiones que facilite el intercambio comercial de bienes y o servicios y oportunidades para la creación de empresas.

El concepto del Parque Agroindustrial propone, como eje central, la cooperación entre productores con la finalidad hacer frente a las necesidades de capital que requieren este tipo de infraestructuras productivas y obtener así beneficios colectivos, traducidos en menores costos de producción y mayores márgenes de utilidad. El parque pretende ser una respuesta a la creciente necesidad de consolidar la oferta exportable de este tipo de productos con los mayores estándares de calidad e inocuidad.

Este concepto va más allá de simplemente ofrecer terrenos con infraestructura para la instalación de operaciones productivas de flores y hortalizas bajo invernaderos de alta tecnología. En esencia, el planteamiento de fondo se centra en crear las condiciones óptimas necesarias para que las operaciones productivas que se instalen en el parque puedan competir de manera eficaz ante un mercado globalizado y altamente competitivo.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA

El inmueble se encuentra contenido en la escritura pública N° 258 de fecha Abril 05 de 1995, otorgada por la Notaría Única Círculo de Caicedonia Valle. Matrícula Inmobiliaria: 382-0019.344

Ficha Catastral: No. 00-00-0001-0177-000

El P.A.I.C se constituyó como una sociedad anónima de naturaleza privada con ánimo de fuero y de economía mixta; mediante una escritura pública No. 506 del 27 de junio de 1994.

Su sede se encuentra localizada en la ciudad de Calcedonia Valle, y posiblemente con previo acuerdo de la junta directiva establecerá sucursales, agencias y oficinas en otros lugares del país.

Esta sociedad cuenta con el apoyo legal y financiero de entidades públicas como el departamento del Valle, municipio de Calcedonia (Administración Pública) y empresarios privados, industriales, comerciantes, accionistas en el Norte del Valle, inversionistas nacionales y extranjeros.

El capital autorizado del PAIC. S.A. es de \$1.200.000. El suscrito es de \$763.700.000 y el pagado es de \$759.134.500. Con la siguiente participación:

Departamento del Valle	\$638.800.000.
Municipio de Calcedonia	\$90.000.000.
Personas Jurídicas	\$16.000.000.
Personas Naturales	\$18.700.000.

La misión del P.A.I.C es la de "generar un polo de desarrollo para el municipio de Calcedonia en donde se establezcan las industrias empresas de tipo agroindustria! y comercial del mismo".

Su visión es "la generación de empleo y la generación de empresas".

El objetivo social del P.A.I.C S.A es "actuar como una promotora de inversiones dedicada a la construcción, desarrollo y negociación de proyectos de finca raíz o unidades para la instalación y adecuación de complejos agroindustriales, industriales, bodegas, locales comerciales e infraestructuras que podrán ser poseídos, usufructuados y negociados por esta entidad; o arrendados, enajenados e ilimitados en su domicilio de acuerdo a las necesidades de P.A.I.C".

Según su objetivo social y los estatutos del PAIC la sociedad podrá:

En ejercicio de su objetivo la sociedad podrá:

- a) Promocionar y realizar inversiones en empresas que se dediquen a la producción de bienes y servicios y a la comercialización de los mismos.
- b) Invertir en sociedades de cualquier tipo ya sea como fundadora, aportante o por adquisición a cualquier título de derecho, acciones, partes de interés o cuotas.
- c) Participar en toda clase de licitaciones públicas o privadas en desarrollo de su objeto social.
- d) Explotar toda clase de marcas y patentes mediante licencia contractual, agencia comercial, concesión, franquicia, o cualquier otro contrato de cualquier naturaleza.

- e) Girar, librar, otorgar, aceptar, recibir, y en general, negociar títulos valores de cualquier naturaleza o especie.
- f) Tomar dinero en mutuo y celebrar todas las operaciones de crédito tendientes al desarrollo de sus negocios y constituir las garantías necesarias.
- g) Adquirir, constituir, participar y/o fusionarse con sociedades civiles y comerciales que tengan objetivos similares o complementarios al del Parque Agroindustrial y Comercial de Calcedonia S.A.
- h) Celebrar contratos de cuenta bancada, fiducia, ahorro, depósito a término y efectuar todo tipo de operaciones financieras con entidades bancadas, almacenes de depósito o cualquier otra entidad o persona que se ocupen de actividades similares.
- i) Hacer todo tipo de ofertas comerciales.
- j) Abrir establecimientos comerciales, de depósito o de acopio,
- k) k) Financiar los servicios que presta.
- l) Adquirir o tomar en comodato o arrendamiento todos los bienes raíces, muebles, equipos o maquinaria, patentes, derechos, etc. Que requiera la sociedad directa o indirectamente para el desarrollo de su objeto social.
- m) En general, celebrar o ejecutar todos los actos en su propio nombre, por cuenta de terceros o en participación con ellos, que tengan relación con el objeto social antes enunciado.
- n) Crear empresas dedicadas al almacenamiento, selección, clasificación de materias primas agropecuarias, o su procesamiento, acopio, distribución y mercadeo de productos procesados para el mercado local, nacional y de exportación.
- o) La sociedad de economía mixta **PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A.** ha sido autorizada su creación mediante acuerdo no 072 de Agosto 23 de 1993, y tendrá un carácter municipal y departamental y por lo tanto estar vinculada al municipio de Calcedonia como al Departamento del Valle del Cauca, quienes dentro de su organización administrativa, ejercerán la tutela a que tiene derecho conforme a la ley.
- p) Podrá la sociedad de economía mixta **PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A.** en desarrollo de su objeto social celebrar contratos y/o convenios con el gobierno y otras instituciones no gubernamentales, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal, con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el plan nacional y los planes seccionales de desarrollo.
- q) El municipio de Calcedonia del Valle del Cauca a más del capital aportado podrá- aportar a esta sociedad de economía mixta entre otros: ventajas financieras o fiscales, garantías de las obligaciones de la sociedad o suscripción de los bonos que la misma emita, el lote de terreno sobre el cual pueda montarse su infraestructura.

El P.A.I.C al ser una entidad generadora de empresas y gestora de empleo ha centrado sus valores en lo social queriendo mejorar las condiciones socioeconómicas de la población del municipio de Caicedonia.

Lo más importante para el P.A.I.C es avalar proyectos verdaderamente significativos que conduzcan al desarrollo y beneficio de toda la comunidad.

Según el Gerente y sus demás colaboradores en el PA1.C. Existen valores tales como la honestidad, libertad, tolerancia, responsabilidad, compromiso, amistad, respeto, trabajo en equipo, comunicación amplia y muy directa, solidaridad y un gran sentido de colaboración y pertenencia por la institución.

Además, existe el valor de la lealtad, que significa lograr compromiso con las tareas, los cambios, las adaptaciones, generar capacidad de participar activa y críticamente en la vida de la empresa, combinar las aspiraciones individuales y los objetivos comunes y hacer vínculos sólidos que proyectan la organización a través de su recurso humano.

7.2.1 Recursos humanos

Para cumplir con el objeto para el cual fue constituida, cuenta con:

Hombres 2

Mujeres 2

Ocupando los siguientes cargos:

Gerente: Luis Carlos Aguilar Muñoz

Edad: 47 años

Escolaridad: Tecnología Agropecuario y Administrador de Empresas Agropecuarias.

Antigüedad: 2 años.

Secretaria; Amparo Ocampo Gómez.

Edad: 45 años.

Escolaridad: Bachiller y Secretariado Ejecutivo Técnico.

Antigüedad: 2 años.

Contador(a): Luz Dary Castaño Hoyos.

Edad: 34 años.

Escolaridad: Contadora Pública.

Antigüedad: 2 años.

Vigilante: José Arbey Ríos Salazar.

Edad: 41 años.

Escolaridad: Bachiller.

Antigüedad: 10 meses.

Los directivos que han llevado a cabo la administración del PAIC son:

- Carlos Augusto Ramírez Otalvaro 1994-1995
- Jairo de Jesús Orozco Fernández 1996
- Martha Cecilia Ariza Parra 1996-1997
- Alberto Henao Gallego 1998
- Carlos Augusto Ramírez Otalvaro 1998
- Hernán Duque Henao 1999
- Gustavo Osorio 2000
- Luis Carlos Aguilar 2001

Figura N° 4 Estructura organizacional actual



Fuente: archivos del P.A.I.C

Según el organigrama actual del P.A.I.C su estructura organizacional está compuesta por:

Asamblea General de Accionistas. En la actualidad el P.A.I.C cuenta con accionistas los cuales en sus funciones deben:

- Designar los miembros de la Junta Directiva y sus suplentes.
- Señalar las remuneraciones.
- Reformar los estatutos.

- Decretar la distribución de utilidades en dinero o en acciones.
- Examinar, aprobar o improbar las cuentas y balances que la Junta Directiva y el gerente presenten.
- Decretar la emisión y colocación de bonos.
- Ejercer las demás funciones que le confieren la ley

7.2.2 Junta directiva

Se compone de 7 miembros principales y 7 suplentes, esta junta directiva se encuentra representada por miembros del Departamento del Valle, municipio, Univalle y comerciantes del municipio; como también el gerente de turno.

El 21 de Marzo del 2003 en Asamblea General se Eligió la nueva Junta Directiva del P.A.I.C. La cual quedó conformada por las siguientes personas y entes institucionales:

PRINCIPALES:

- Departamento del Valle.
- Municipio de Calcedonia.
- Cooperativa de Caficultores.
- José Emilio Yépez.
- Hildebrando Martínez.
- Rodrigo Valencia Correa.
- Gustavo Osorio.

SUPLENTES:

- Fabio Granada.
- Manuel Hernández.
- Pablo E. Salinas.
- Bernardo Quiroz.
- Rubiela Ardila Rodríguez.
- Fundación Univalle.
- María Victoria Muñoz.

Esta Junta Directiva tiene relación y depende de la Asamblea general de socios quienes son los que la nombran por un período de 2 años siendo reelegibles.

Sus funciones esenciales:

- Elegir al gerente con sus respectivos suplentes, como también al secretario y demás funcionarios.
- Crear los cargos que juzgue necesarios.

- Promover los negocios y operaciones comerciales de acuerdo con el objeto social.
- Autorizar a la gerencia para invertir en acciones e intereses sociales de otras compañías.
- Determinar las sumas y la inversión de las reservas.
- Convocar la Asamblea General de accionistas, cuando se estime conveniente.
- Examinar libros, cuentas, caja y eternas bienes del P.A.I.C
- Dictar normas para la elaboración del balance.
- Conformar comités para asuntos determinados.

La responsabilidad de la Junta Directiva es controlar el buen funcionamiento de la empresa.

Revisor fiscal. Este es nombrado por la Junta Directiva por un período de 2 años y puede ser reelegido o removido libremente. Dentro de sus funciones están:

- Cerciorarse de que las operaciones se efectúen de acuerdo a la ley.
- Reportar por escrito a la Asamblea General o al Gerente las irregularidades.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías (Contabilidades y actas de reuniones).
- Inspeccionar periódicamente los bienes de la sociedad.
- Impartir instrucciones y solicitar informes para establecer control.
- Convocar a la Asamblea de socios o a la Junta de socios o a la Junta de socios a reuniones extraordinarias cuando la juzgue necesario.

Su responsabilidad fundamental es la manipulación de documentos de uso interno del P.A.I.C.

Gerente. Este es nombrado por la junta directiva, sus funciones son:

- Ejercer los acuerdos de la Junta general de accionistas y de la Junta directiva.
- Nombrar y remover los empleados que de él dependan y nombrar internamente los reemplazos.
- Tomar todas las medidas, ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan al logro de los fines sociales.
- Celebrar con la aprobación de la Junta Directiva, contratos de sociedad en los cuales la empresa entra como socio o accionista.
- Elaborar un plan de inversión de los fondos de la empresa.
- Velar porque todos los empleados cumplan con sus deberes.
- Colaborar con la Junta Directiva el informe que se debe presentar a la Asamblea General.

- Presentar a la Asamblea General las cuentas, el inventario y el Balance General de cada ejercicio.
- Convocar a reuniones extraordinarias.
- Presentar balances de pruebas que se deben elaborar el último día de cada mes.
- Mantener a la Junta Directiva informada sobre los negocios y en general toda la información que esta solicite.

Dentro de sus responsabilidades están:

- Velar por el buen funcionamiento de la empresa.
- Controlar, vigilar el desempeño de todos los departamentos.
- Rendir y dar cuenta a la gerencia de sus actos y programas.
- Consultar permanentemente con la Junta Directiva para la elaboración de planes de inversión.
- La representación legal de la empresa y de manera exclusiva le corresponde el uso de la razón social.

Presidente junta directiva. Es elegido por la Junta Directiva y su función principal es ser mediador (informante) entre el Gerente y la Junta Directiva para el desarrollo de los planes de gestión.

Secretaría. Su cargo depende del jefe administrativo o Gerente, sus funciones:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia.
- Elaborar cartas o documentos.
- Prevenir oportunamente necesidades básicas del componente como: material de escritorio, servicios generales, actuar en cargos menores que constituyen detalles de la tarea del superior.
- Ordenamiento y revisión de archivos.
- Impartir instrucciones adecuadas al mensajero y la aseo.
- Atender las necesidades y recibir cualquier tipo de requerimiento o solicitud por parte del cliente.

Sus responsabilidades son:

- Cumplir con el horario establecido.
- Hacer contactos externos.
- Salvaguardar información confidencial o de suma importancia.

Contador. Este cargo depende de la Gerencia, sus funciones:

- Contribuir al buen funcionamiento del P.A.I.C en los aspectos de organización y control.
- Registrar diariamente las transacciones efectuadas por la empresa.
- Ayudar a la gerencia en el control administrativo e interno del P A.I.C.

- Elaborar estados financieros y mantenerlos en disposición a las personas que lo requieran con previa autorización.
- Dar asesoría cuando la gerencia lo requiera en proyectos de inversión o en transacciones efectuadas que no se tenga absoluta claridad.
- Generar información directa a la gerencia y Junta Directiva para la toma de decisiones.

Su responsabilidad:

- Mantener documentos contables al día.

Vigilante. Tiene relación con todas las empresas ubicadas en el parque ya que debe cuidar sus intereses y depende directamente del gerente.

Funciones:

- Se resumen en cuidar permanentemente las empresas del parque, en los horarios asignados, tanto sus recursos físicos, materiales y humanos que componen la organización; sin dejar de lado la cooperación y ayuda cuando sea requerida.

Tiene bajo su responsabilidad maquinaria y equipo, infraestructura; en general, todos los activos de la organización para su vigilancia para que permanezcan, en buen estado en el cumplimiento de su trabajo.

7.2.3 Recursos técnicos

Ubicación Geográfica del Inmueble

Departamento

Valle del Cauca

Municipio Calcedonia

Zona Urbana

Transporte: Cualquier tipo de vehículos puede llegar al Parque Agroindustrial

Vías de acceso: De la carretera principal que conduce de Calcedonia a Cali.

Vías internas: 800 mts carretera destapada en buen estado unos 400 mis con afirmado y tela asfáltica como base.

7.2.4 Servicios e Infraestructura:

Acueducto: De ACUAVALLE

Alcantarillado: Se encuentra amarrado al alcantarillado Municipal

Energía eléctrica: Servicio suministrado por la empresa de energía del Valle EPSA.

Telefonía: El predio posee 10 líneas de TELECOM.
 Citófono: Existen cajas de citófono pero sin cables.
 Basuras: Existe el servicio, 2 veces en la semana.

7.2.5 Determinación física

Linderos y Dimensiones:

Norte: En toda su extensión con predios de Sucesores de Delio Zuluaga Hacienda El Mapa.

Oriente: En toda su extensión con fa carretera que conduce de Calcedonia a la vereda de Montegrande.

Sur: En toda su extensión fa carretera pavimentada que conduce a Sevilla.
 Occidente: Finca denominada La Colombina de herederos de Miguel Salazar.

Topografía:

Forma geométrica: Irregular.

Relieve: Plana en un 70% y ondulada en otro 30%.

Erosión: No presenta partes erosionables, su conformación es natural.

Cuadro de Áreas:

• Terreno destinado para 33 bodegas.	8.505.00. mts2.
• Terreno 7 locales comercial y cafetería.	950.49. mts2.
• Terreno en zonas verdes.	1.383.00. mts2.
• Terreno en vías vehiculares.	6.500.00. mts2.
• Terreno en bahías de descargues.	1.080.00. mts2.
• Terreno para andenes Zonas Duras y Plazoleta.	3.668.00. mts2.
• Terreno en zona de reserva forestal (Ondulado).	16.913.51 mts2.
• Terreno de una bodega ya construida.	200.00. mts2.
• Terreno para 6 bodegas de propiedad de terceros	1.427.00.mts2.
TOTAL AREA DEL TERRENO	40.000.00. Mts2.

7.2.6 Construcciones

(1) una bodega con un área do 200 mts2. Can mezanine construido en:

- Pisos de cemento de 3.000psi.
- Altura de 6 mts.
- Paredes ladrillo farol con columnas y vigas en hierro y concreto.

- Cubierta en eternit.
- Estructura en cerchas metálicas reforzadas.
- Servicios (2) en cerámica tipo económica.
- Parte administrativa en (Usos de baldosa de cemento área de 30 mts a 2 niveles para un total de 60 mts²).
- Puertas. Dos una para la parte administrativa y una grande para la zona operativa de 5 x 4 mts, en lamina de hierro cal .20.

Valor asignado a metro cuadrado de \$ 230.000 x 200 = 46.000.000.

LOCALES QUE SE ENCUENTRAN ALREDEDOR DE LA PLAZOLETA

- Siete (7) locales comerciales con semejantes características de construcción con un área de 905.45 mts².
- Pisos. Tablón de 25 x 25 barro quemado.
- Pared de ladrillo farol repellido y pintado.
- Techo en teja de barro.
- Estructura en madera aserrada con cielo raso en tablilla.
- Dos portones de lamina cal .20.
- Un (1) baño en cerámica corona.
- Dos ventanas con vidrios grandes con sus respectivas rejas de seguridad.
- Altura de 4.5 mts.

Valor asignado a metro cuadrado de \$15.000 x 905.45 = 135.817.500

LOCAL DESTINADO PARA LA CAFETERIA

Se encuentra en un área de 45 mts² construida en:

- Pisos de tablón de barro quemado 25 x 25.
- Paredes de ladrillo Tolete repellido y pintado.
- Techo en loza liviana impermeabilizada.
- Dos puertas metálicas cal .20.
- Dos baños con tanque para lavatraperos.
- Dos ventanales en lámina cal .20 y vidrio de 0.4 milímetros.

Valor asignado a metro cuadrado de \$300,000 x 45 mts² = \$13.500.000

ANDENES Y ZONAS DURAS PLAZOLETA

El parque posee andenes en cemento con buena capacidad portante de 3.000psi. Y plazoleta y corredores al pie de los locales tanto en la parte externa como en la interna construida en tablón de barro quemado con dilataciones de 3.5 cms en granito lavado área total de este sector es de 3.668 mts².

Valor asignado a metro cuadrado de \$20.000 x 668 mts² = \$13.360.000.

CERCAS PERIMETRALES

El parque cuenta con cercas de alambre de púa a 4 hilos y postes de guadua y madera en unos 600 mts lineales y cercos contruidos en muros de ladrillo y rejas de varilla de hierro de 3/8 de pulgada en 2 mts y a 2 mts de altura en una longitud de 1.50 mts en el sector de colindancia sobre la vía que conduce a Montegrande.

Los valores de las cercas son vinculados al valor el metro de los lotes destinados para las bodegas, por lo tanto no se discriminan separadamente.

Descripción de una bodega del P.A.I.C.

- Área del lote: 200 mts cuadrados.
- Estructura: Cimentación con zapatas aisladas y vigas de enlace, columnas y vigas aéreas en concreto 3000 psi, con acero de refuerzo de alta resistencia y secciones según diseño.
- Cubierta: En teja ondulada de asbesto-cemento, sobre estructura metálica según diseño.
- Mampostería: Muros laterales en ladrillo farol, rebitado por una sola cara.
- Pisos: Base compactada en material granular $e = 0,15$ metros y losa en concreto de 3000 psi, $e = 15$ cm para el área de bodega, la zona de parqueo y la rampa de acceso, con hierro en sus respectivas juntas.
- Oficinas: De dos plantas con dos baterías sanitarias, pisos en baldosa de cemento, paredes revocadas, estucadas y pintadas con vinilo cielo raso en lamina plana de asbesto, sobre perfilaría de aluminio.
- Fachada: Acabado con engrifado suvinil.
- Carpintería: La puerta de acceso principal y de las oficinas con marco y nave metálica, la de los baños con nave de madera, ventanas metálicas según su diseño, grados en concreto reforzado según calculo estructural.

7.2.7 Características de los terrenos

Agronómicas:

Tipos de suelos:

Franco arenoso y franco limoso con buena capa vegetal clasificación de clase 2.

Tipo Quimbaya.

No presentan problemas para la construcción de las bodegas a excepto las que quedan al frente de la plaza de ferias que tendrían que construirse en dos niveles frente a la calle principal.

Adecuación de tierras:

Para la construcción de las bodegas se requiere limpieza de la capa vegetal, pues la mayoría de los lotes no la tienen.

Hidrológicas:

Disponibilidad de aguas:

El predio cuenta con el servicio de la empresa de Acueductos del Valle ACUAVALLE, y dentro del predio cuenta con varios hidrantes que dan capacidad suficiente para 40 bodegas programadas en dicho predio.

Climatológicas:

Temperaturas:	Máxima:	28°C
	Media:	24°C
	Mínima:	18°C

Altura sobre el nivel del Mar 1.050 msnm.

Meteorológicas:

Meses de Invierno: Marzo - Abril y Octubre – Noviembre

Meses de Verano: Julio - Agosto y Diciembre – Enero

Precipitación promedio: 2.750 mm.

8 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Los Parques Industriales son predios dedicados al establecimiento de la actividad industrial cuyo objetivo es potenciar el desarrollo de la industria nacional; el Parque Agroindustrial y Comercial va mas allá, garantizando la transformación y aprovechamiento agrícola y comercial, las cadenas productivas y el valor agregado a los productos, respetando y potenciando las particularidades regionales enmarcadas en armonía con los Planes de Ordenamiento Territorial y los Planes de Desarrollo Locales y el medio ambiente. Estos poseen una oferta de infraestructura y servicios comunes, favoreciendo el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en el territorio nacional así como la generación de empleo.

Con el fin de identificar y analizar el entorno de los parques agroindustriales a nivel macro, este estudio de investigación analizo el entorno desde el punto de vista internacional, nacional, regional y local permitiendo tener información más amplia y determinando realmente la situación en la que se encuentra el Parque Agroindustrial y comercial de Caicedonia S.A.

8.1 INTERNACIONAL

Entre los países que poseen parques industriales se encontró:

Argentina ²⁷

- Parque Industrial de Gualeguaychú[1] (Provincia de Entre Ríos)
- Parque Industrial de Alvear (Provincia de Santa Fe)
- Parque Industrial de Sauce Viejo (Provincia de Santa Fe)
- Parque Industrial de Venado Tuerto (Provincia de Santa Fe)
- Parque Industrial de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Zárate (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Campana (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Junín (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Pilar <http://www.parqueindustrialpilar.net> (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Plátanos (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Quilmes (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de San Francisco (Provincia de Córdoba)
- Parque Industrial de San Luis
- Parque Industrial de Villa Mercedes (Provincia de San Luis)
- Parque Industrial de Bella Vista (Provincia de Buenos Aires)

²⁷ Udil (unidad de desarrollo industrial) Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación. Argentina

- Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Merlo (planificado, Provincia de Buenos Aires)
- Parque Industrial de Tierra del Fuego

Estos Parques Industriales cuentan con el apoyo de los Ministerios de Industria y de Planificación Federal, con el objetivo de fortalecerlos con aportes económicos representados en obras de infraestructura externa e interna y servicios de estos conglomerados productivos en todo el país y el otorgamiento de créditos blandos para las empresas o pymes ya instaladas en esos predios que busquen ampliarse, como para aquellas que quieran radicarse en alguno de los parques, permitiendo así que ellas cuenten con mejores condiciones para la transformación y la agregación de valor a las materias primas. El apoyo decidido del estado a los Parques les permite tener acceso a las tecnologías utilizadas en la industria a nivel internacional, aportar social y económicamente en el desarrollo de comunidad y contribuir de manera oportuna en las políticas de desarrollo nacional.

España²⁸

- Elche Parque Industrial (Provincia de Alicante, Comunidad Valenciana)
- Polígonos Industriales de Comarca Tarazona y Moncayo (Provincia de Zaragoza, Comunidad Autónoma de Aragón) (Badalona)
- Polígono industrial de Son Castelló
- Landaben
- Polígonos de Zaragoza y provincia, Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza
- Polígonos de Zaragoza y provincia
- Polígonos de Teruel y provincia, Cámara de Comercio e Industria de Teruel
- Polígonos de Teruel y provincia, entre otros.

En el ámbito de las políticas de reindustrialización del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) y de mejora de la competitividad y desarrollo del negocio de las empresas instaladas en los parques tecnológicos y parques industriales, se busca facilitar la cooperación entre las empresas y mejora de su competitividad, utilizando diversos instrumentos y entidades dependientes del Ministerio, contando con la colaboración de la Coordinadora Española de Parques Empresariales (CEPE), la Escuela de Organización Industrial (EOI) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA) para el desarrollo de un Programa de Cooperación con Parques Industriales y Tecnológicos (COPIT). Existen más de 4.600 parques industriales en funcionamiento con 150.000 empresas instaladas

²⁸ Asociación de parque científicos y tecnológicos de España, www.apte.org/es/noticia3.cfm

en ellos. CEPE agrupa a 60 parques industriales en los que radican 16.000 empresas.

Perú²⁹

- Parque industrial de Arequipa, Arequipa
- Parque industrial de Callao, Callao
- Parque industrial de Lima Sur, Villa El Salvador - Lima
- Parque industrial de Trujillo, Trujillo

El Estado a través del Ministerio de la Producción, en el marco de la Ley de Parques Industriales del Perú, apoya los conglomerados industriales como soporte de crecimiento del país, pues cada unidad productiva genera más de 100 puestos de trabajo; además con un componente adicional que es generar polos industriales que no contaminen el medio ambiente.

Venezuela³⁰

- Zona Industrial Sur (Valencia)
- Zona Industrial Municipal Norte (Valencia)
- Zona Industrial Castillito (Valencia)
- Zona Industrial La Guacamaya (Valencia)
- Zona Industrial La Guacamaya II (Valencia)
- Zona Industrial Carabobo (Valencia)
- Zona Industrial El Recreo (Valencia)
- Zona Industrial El Prado (Maracaibo)
- Zona Industrial I (Barquisimeto)
- Zona Industrial II (Barquisimeto)
- Zona Industrial III (Barquisimeto)

Venezuela es un país con control cambiario, en el que Cadivi es el único ente autorizado para otorgar las divisas; además el Gobierno reguló el precio de productos y servicios considerados de primera necesidad, lo que ha generado que la situación económica a finales de 2002 e inicios de 2003, representara para un gran número de empresas nacionales la baja de sus producciones y salieran del aparato productivo del país. De acuerdo con el estudio de Conindustria “en 2007 hay 3.990 compañías menos que en 1998, lo que representa una disminución de 36% del parque industrial”.

México

- Yucatán Industrial Parks (Mérida, Yucatán)
- Parque Industrial Querétaro.

²⁹ Mundo News, www.noticiastamara.blogspot.com

³⁰ Venezuela Real -3 diciembre 2007: economía

- Asociación Mexicana de Parques Industriales PrivadosAMPIP

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), contribuye al desarrollo de infraestructura industrial. En este sentido se apoya en proyectos de infraestructura, particularmente aquellos orientados a la instalación de MPYMES, en la construcción y rehabilitación de naves industriales especialmente diseñadas para PYMESe incentiva la verificación de Parques Industriales mediante el otorgamiento del 50 por ciento del costo total y los Diplomados en Localización Industrial.

8.2 NACIONAL

Colombia

El parque industrial Parquiamérica

Se trata de un desarrollo industrial comercial de 40 hectáreas y demandará inversiones cercanas a los 100 mil millones de pesos.

Gracias a la gran demanda del mercado nacional y a inversionistas extranjeros interesados en Cartagena como uno de los principales puertos del país, empresarios locales decidieron asociarse e iniciar la construcción del proyecto industrial, comercial y empresarial Parque Industrial Tratado de Libre Comercio (TLC) de las Américas, Parquiamérica.

Este parque industrial está ubicado en el estratégico sector de Mamonal muy cerca de las principales instalaciones portuarias de la ciudad, como Puerto de Mamonal, Contecar, Muelles El Bosque y la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.

Adicionalmente, los proveedores de materias primas más importantes para la industria petroquímica y plástica, como la Refinería de Cartagena (Reficar) y las nuevas plantas de producción de Argos (Columbus y Colombit), también hacen parte de los importantes vecinos de Parquiamérica.

Durante la etapa de construcción de este proyecto, se estima generar más de 400 empleos directos e indirectos y los expertos señalan que en los primeros tres años de operación el parque podría generar 3.000 más, activando así la mano de obra nacional.

Este moderno parque industrial cuenta con tres áreas específicas. Una industrial con bodegas desde 840 metros cuadrados y lotes urbanizables desde 2.000 metros cuadrados.

La segunda es la empresarial que cuenta con locales comerciales, oficinas, salones para conferencias y capacitaciones, plazoletas de comidas y una zona bancaria. Por último, un área comercial con lotes para instalar locales con una variada oferta de diferentes productos para abastecer al sector industrial de Mamonal.

De esta manera, Parquiamérica ofrece oportunidades de inversión para empresarios de todo el país y es comercializado por la Multinacional Inmobiliaria ColdwellBanker Costa Caribe Norte, lo cual garantiza y respalda la calidad del proyecto, generando además, confiabilidad al inversor extranjero gracias al reconocimiento que posee alrededor del mundo la enorme red ColdwellBanker en más de 45 países.

- Parque Industrial Bayunca en Cartagena para inversionistas

Fue fundado en el año 1993 por inversionistas españoles y fue declarado zona industrial por ACUERDO del Concejo Municipal de Cartagena.

Está ubicado en BAYUNCA sobre la vía que de Cartagena conduce a Barranquilla, a 16 kilómetros del centro de la ciudad por la autopista al mar ó a 17 kilómetros por la vía La Cordialidad. El tiempo en carro es de 15 minutos.

Los españoles diseñaron el PARQUE INDUSTRIAL con las siguientes características:

- 374 bodegas de 600 M2 a 2.400 M2 distribuidas en 10 grandes manzanas.
- Un centro administrativo y comercial en un área de 67.500 M2.
- Un conjunto residencial para 800 apartamentos en un área de 127.043 M2.
- Un centro de capacitación en un área de 11.700 M2.
- Un centro ejecutivo y de oficinas en un área de 21.250 M2
- Una estación de gasolina.
- Un hotel de carreteras
- Una plaza de ferias
- Un helipuerto

El PARQUE INDUSTRIAL BAYUNCA cuenta con todos los permisos y licencias requeridos para funcionar como tal, además tiene todos los diseños y planos aprobados por la Curaduría y Planeación de acuerdo al proyecto diseñado originalmente por los españoles.

El área total del terreno es de 960.000 M2, de los cuales fueron vendidos en su momento 70.000 M2 aproximadamente.

En la actualidad funcionan allí varias empresas las cuales ocupan bodegas en las manzanas 1 y 2. De la manzana 3 se han vendido aproximadamente 20.000 M2 y 6.000 M2 en la Manzana 6.

Con los nuevos Tratados de Libre de Comercio (TLC) que ha firmado Colombia con Chile y Centro América, en negociaciones con Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Andina con la Unión Europea, el panorama industrial de Colombia ha tomado especial importancia principalmente en la zona de puertos. La necesidad de terrenos industriales y la posibilidad de convertirlos en zonas francas, ha generado un extraordinario interés por Cartagena.

- Parque Industrial del Caribe

Ubicado en Cartagena de Indias, surge como respuesta a las necesidades del sector industrial, comercial y logístico colombiano. Cuenta con espacios amplios para la infraestructura de nuevas empresas y la expansión de las ya existentes logrando así alta competitividad en estos momentos de apertura a mercados internacionales.

- Parque Industrial de Tocancipa:

Dicho proyecto tiene una Ubicación privilegiada por formar una Y entre la Autopista Norte vía Tocancipa, la ampliación de la variante Bogotá – Sogamoso – Tunja y vía de acceso a Ebel “Belcorp”.

Colombia ha desarrollado un atractivo comercial e industrial por su productividad y diversidad ambiental que según las estrategias del Plan de Desarrollo “Prosperidad para Todos” 2010-2014, en el capítulo III Crecimiento Sostenible y Competitividad, fortalecerá la industria, la agroindustria, la innovación y las tecnologías.

REGIONAL

- **CONJUNTO INDUSTRIAL PARQUE SUR** Villarrica Km 24 Vía Cali-Santander Colombia - Valle del Cauca, Cali Teléfono(s): (57) (2) 5504517.
- **PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL CAUCA ETAPA 1 Y 20** Vía Privada Ingenio La Cabaña Km 2 Colombia - Valle del Cauca, Cali Teléfono(s): (57) (2) 5504374.
- **PARQUE INDUSTRIAL LAS DELICIAS** Cr 7 # 34-341 Colombia - Valle del Cauca, Cali Teléfono(s): (57) (2) 4442831.
- **PARQUE INDUSTRIAL MALAMBO S.A. PIMSA** Vía Malambo Sabana grande Km 3 Colombia - Atlántico, Barranquilla Teléfono(s): (57) (5) 3478500.
- **PARQUE INDUSTRIAL LA NUBIA** Vía Candelaria 1-05 Colombia - Valle del Cauca, Cali Teléfono(s) : (57) (2) 4359088
- **PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE TULUA:** Este Parque se encuentra ubicado en la ciudad de Tuluá, en el departamento del Valle del cauca, República de Colombia

Las políticas departamentales que direccionan la agroindustria y el comercio en el Valle del Cauca se enmarcan en el Plan de Desarrollo “Buen Gobierno, con Seguridad lo Lograremos”, donde en el ámbito Desarrollo Económico y Competitividad³¹ “Promover la productividad, la atracción de inversión y las exportaciones para consolidar el desarrollo económico incluyente, la generación de empleo, la formalización de la economía asegurando la ruta hacia la competitividad sistémica y sostenible”.

8.3 LOCAL

En el municipio de Caicedonia está ubicado el único Parque denominado a nivel nacional como Agroindustrial y Comercial, lo que le permite tener un radio de acción económico muy significativo para el desarrollo social y empresarial no solo para la municipalidad sino también para el departamento y la nación; siendo esto reflejado en el Plan de Desarrollo 2008-2011 “Por la Caicedonia que todos queremos” donde se establecen políticas y lineamientos tendientes al fortalecimiento de la economía agrícola, industrial y comercial.

Determinantes Económicos³²

La principal actividad económica es la agricultura, en la que sobresalen los cultivos de café, los cuales a raíz de la marcada crisis cafetera, y

³¹ Plan de desarrollo 2008-2011 Departamento del Valle del Cauca, Desarrollo Económico y competitividad

³² Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 “Por la Caicedonia que todos queremos”

supermanencia en el tiempo adquiere connotaciones estructurales, demandando la diversificación de los cultivos iniciándose la plantación de plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Otras actividades económicas que se deben mencionar, son la ganadería, el comercio y últimamente el turismo, actividad que ha tomado gran auge entre las actividades económicas de los pobladores.

Sector Industria y Comercio (De acuerdo a estudio realizado en 2005)

Microempresarios 100 Legales, *76% están registrados cámara de comercio

Generadores de Empleo

*Aportan los 100 microempresarios 285 empleos fijos y 110 temporales

Actividad Económica

*Actividad económica predominante Transformación Materia prima 67% generando el 10% de los negocios del municipio.

*23% restante en otros como: Comercio, servicios y artesanos.

Constitución Empresarial

*64% de los microempresarios están conformados como negocios familiares donde los empleados son los padres, madres y hermanos.

*27% negocios es Unipersonal

9% están conformados por Sociedades, Cooperativas, EAT, ONG.

Apoyo a la Microempresa

*73% Microempresarios afirma no tener conocimiento de instituciones o programas de apoyo.

*27% Si conocen estas instituciones

Vinculación Alguna Organización

*4% Solo están vinculados Asociaciones

*96% No están vinculados

Registro Contable

*46% No lleva contabilidad por ser pequeños

*41% Lo realiza manual

*13% Sistematizada

Infraestructura Física

*59% Adecuada

*41% Se debe mejorar

Accesibilidad a Materia Prima

*64% Se consigue en el municipio

*56% Por fuera

Mercadeo y Venta

*65 % oportunidad de mostrar en ferias de diferente índole

*35% No lo han hecho

Dentro de sus ejes plantea:

EJE DESARROLLO ECONOMICO, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD “SECTOR INDUSTRIA Y COMERCIO”

Objetivo Específico: Promover la productividad, apoyar la inversión y emprendimiento con fines al desarrollo económico y sostenible en beneficio de la comunidad.

Programa

1. Apoyo y fortalecimiento a proyectos productivos y comerciales.

Meta Resultado

1. Fortalecer el 60% de las Microempresas y Pymes.

Indicador

1. Línea Base: 100. Indicador: No de Mi pymes fortalecidas.

Proyectos

1.1.1. Fortalecimiento del sector Pymes del municipio de Caicedonia.

1.1.2. Fomento a la producción masivo - artesanal en el municipio de Caicedonia.

1.1.3. **Fortalecimiento al Parque Agroindustrial.**

Programa

2. Fomentar la infraestructura y el desarrollo turístico sostenible del Municipio a través del fortalecimiento de sus diferentes potencialidades.

Meta Resultado

1. 2. Fortalecer el 60% de la infraestructura turística del Municipio

Indicador

2. Línea Base: 4. No infraestructuras fortalecidas.

Proyectos

2.2.1. Fortalecimiento al Parque Nacional de las Heliconias.

2.2.2. Apoyo al proyecto Caicedonia rumbo al centenario.

2.2.3. Implementación, planificación y promoción del municipio de Caicedonia como destino turístico y comercial.

- 2.2.4. Estudio de pre inversión y construcción del teleférico.
 2.2.5. Estudio de pre inversión y construcción del parque del Salado.
 2.2.6. Estudio de pre inversión y construcción del parque del juego y museo del juguete.

SECTOR AGROPECUARIO

Objetivo Específico: Fomentar la producción agropecuaria mediante la asesoría técnica y comercial.

Programa

1. Propiciar condiciones de desarrollo productivo agropecuario a nivel asociativo y empresarial para la comunidad rural del Municipio.

Meta Resultado

1. Implementar técnicas en producción limpia y buen manejo de prácticas agropecuarias, además de capacitar en tecnologías de producción agropecuaria a 480 pequeños y medianos empresarios del sector.

EJE DESARROLLO ECONOMICO Y EMPLEO

Cuadro 2 Sector Agropecuario (Principales Renglones Productivos del Municipio)

PRODUCTO	PRODUCTO HAS ESTABLECIDO	PRODUCCIÓN TOTAL	COMERCIALIZACIÓN
CAFÉ	6410	6.674 ton	Toda la producción obtenida por los caficultores es comercializada en Cooperativa de caficultores: 30% Y Depósitos particulares: 70%
PLATANO TECNIFICADO	301	9.141 ton	Se comercializa en supermercados y almacenes de cadena de Cali y Bogotá; una parte directamente por los agricultores y otra por comercializadores privados
CITRICOS	1071	34.709 ton	La producción es vendida a comercializadores privados del Municipio, para abastecer los mercados de Bogotá y Cali
AGUACATE	184	2.028	Se comercializa a supermercados y almacenes de cadena de Cali – Bogotá
MARACUYA	58	528 ton	Se vende a comercializadores privados para los mercados de Armenia y Cali
CAÑA	22.5	1.365 ton	Es procesada por los productores en panela y se comercializa en los

PANELERA			supermercados locales
HELICONIAS	40	1'528.800 tallos/año	Es vendido a una comercializadora paraabastecer el mercado de la ciudad de Bogotá
GUANABANA	10	60 ton	Es vendido por los productores directamente al almacenes de cadena de la ciudad de Cali
BANANO	233	3.495 ton	Es comercializado por intermediariospara el mercado de la ciudad de Cali
PLATANO ASOCIADO	2542	11.331ton	Es comercializado por los productoresen galería para abastecer el mercadolocal y los Municipio se Sevilla- Cali

El municipio de Caicedonia en su Plan Básico de Ordenamiento Territorial ha definido como punto de concentración de empresas, industria y comercio el PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A, en cumplimiento de la definición de aprovechamiento agrícola y comercial, las cadenas productivas y el valor agregado a los productos, respetando y potenciando las particularidades culturales, ambientales y regionales concordantes con elPlan de Desarrollo municipal.

8.4 VARIABLES DEL ENTORNO (PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A.)

8.4.1 Socio-cultural

1=Que la comunidad caicedonita no esté preparada para afrontar, convivir y modular los cambios políticos, culturales, religiosos, económicos, entre otros.

2=No responder a la demanda con soluciones innovadoras para la producción de bienes y servicios que permitan a las empresas privadas inversiones locales y el desarrollo de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial.

3=El Parque Agroindustrial y Comercial como polo de desarrollo, es una fuente generadora de empleo que resolvería en gran parte el problema del desempleo rural y urbano y por ende mejoraría el ingreso económico y la calidad de vida de los habitantes del medio.

4=Para impulsar la competitividad del Parque en las diferentes áreas de la producción es indispensable la implementación de programas orientados a fortalecer y mejorar la calidad del talento humano y a incrementar la productividad laboral.

8.4.2 Económica

1=la globalización de los mercados es un fenómeno corriente en la actual economía y desde hace varios años venimos asistiendo a una desaparición paulatina de las barreras comerciales, a la vez que se van creando nuevos bloques económicos que en otros tiempos hubieran sido impensables.

2=Algunas pequeñas empresas han empezado a adoptar una cultura exportadora y se han venido preparando para enfrentar los retos que les depara el proceso de globalización que vive la economía mundial, empezando a hacer exportaciones, aunque solo en promedio dedican un 14% de su producción al mercado externo y solo contribuyen con menos del 20% al total de las exportaciones del país, cuando las PyMEs de Taiwan contribuyen con el 57% y las de Italia con el 52% del total de las divisas anuales percibidas por esos países³³.

3=La competitividad de las exportaciones de productos agroindustriales se ha venido centrando exclusivamente en la reducción de costos laborales y de aranceles y en la favorabilidad de la tasa de cambio

³³ Ministerio de Agricultura de Colombia

4 =El PAIC como polo de desarrollo de su zona de influencia requerirá de transporte aéreo y terrestre, alojamiento, alimentación, entretenimiento y otros servicios complementarios.

8.4.3 Tecnológica

1=La conectividad con las nuevas tecnologías.

2=Disponibilidad para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo.

3=La ciencia, la investigación y la tecnología son poco desarrollados en el país, no cuentan con el apoyo decidido del estado, esto genera en las regiones apatía por la inversión en este tipo de proyectos; pero se considera que este será un nicho natural de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación donde se desarrollen actividades que permitan la maximización de complejos empresariales.

4= Que los centros y grupos de investigación en la formación de un talento humano de alto nivel técnico, académico y profesional sea insuficiente para cubrir la demanda.

8.4.4 Político-legal

1=Existe una clara necesidad de generar alternativas, que en lo posible, sean de carácter integral para que contribuyan con su accionar a implementar estrategias de innovación para el desarrollo y fortalecimiento de la producción de los bienes y servicios que se requieren para abastecer la demanda regional, nacional.

2=A pesar de contemplarse en los planes de desarrollo el apoyo a la industria, no hay lineamientos claros de cómo enfocar el apoyo nacional, municipal y regional a los parques industriales, agroindustriales y comerciales.

3=La legislación colombiana no es clara frente a protección de la producción nacional y la explotación de países internacionales interesados en penetrar un mercado con todas las ventajas ambientales.

4=El ejercicio del diseño y ejecución de políticas públicas muestra falencias en su planeación y diseño así como falta de continuidad en la ejecución de las mismas a través de las diferentes administraciones.

9 ANALISIS DEL SECTOR

9.1 CARACTERISTICAS DEL SECTOR

“Un Parque Agroindustrial es aquella extensión de terreno destinada al asentamiento de industrias cuyo espacio físico e infraestructura están definidos de antemano al igual que en las áreas, pero que cuentan con servicios comunes a todas las industrias radicadas, y reglamento interno, con un ente administrador organizador y con funciones de control. Este ente puede ser de carácter gubernamental, municipal, mixto o privado. Los servicios son aquellos que colaboran con el desarrollo de las actividades industriales como ser: tratamientos de efluentes, captación y distribución de agua, sala de primeros auxilios, servicios bancarios, correos, comunicaciones, etc.

Con la instalación de un parque industrial, se busca el ordenamiento de los asentamientos industriales y la desconcentración de las zonas urbanas y hacer un uso adecuado del suelo, proporcionar condiciones idóneas para que la industria opere eficientemente y se estimule la creatividad y productividad dentro de un ambiente confortable. Además, coadyuva a las estrategias de desarrollo industrial de una región.

Los parques agroindustriales también se pueden definir como un cinturón industrial, polígono industrial o zona industrial que es un espacio territorial en el cual se agrupan una serie de actividades industriales, que pueden o no estar relacionadas entre sí. Tienen la particularidad de poseer una serie de servicios comunes, los cuales son:

- Abastecimiento de energía eléctrica
- Abastecimiento de agua con diversos tipos de tratamiento
- Servicio de vigilancia
- Portería
- Tratamiento de aguas servidas

Los lugares donde se realiza un parque industrial tienen que tener algunos requisitos para la correcta ubicación de plantas industriales, estaciones termoeléctricas, plantas municipales de tratamiento de aguas residuales, sistemas de manejo de desechos sólidos, los cuales son:

- Terreno favorable.
- Fuentes de energía.
- Transporte y mano de obra.

- Ubicación y magnitud de los mercados o áreas de servicio.
- Impuestos y aranceles.
- La disponibilidad de los servicios públicos.
- Ambiente natural y social.
- Aceptación de las comunidades que pueden ser afectadas positiva o negativamente.

Los parques industriales previamente planificados, con sistemas de tratamiento y eliminación de desechos y otras infraestructuras necesarias, ofrecen importantes ventajas. Lo que ha dado lugar para la aprobación de su construcción en ciertos lugares. Para la selección de las zonas donde estarán ubicados los parques industriales, hay que tener 7 elementos en cuenta:

1. Una lista corta de los sitios potenciales
2. Descripción de las fragilidades ecológicas y socioculturales
3. Análisis de la capacidad de asimilación de impactos
4. Eliminación de los sitios que tengan serias limitaciones ambientales
5. Descripción de las medidas necesarias para evitar o atenuar los impactos
6. Consulta con las comunidades afectadas
7. Clasificación de las alternativas y selección del sitio propuesto

Todo va a depender de las reglas de cada país donde se construya un parque industrial. Por lo general el procedimiento es una solicitud de la licencia o permiso para llevarlo a cabo.

Importancia de los parques industriales

- Estimulan el establecimiento de empresas industriales en áreas que requieren generar desarrollo y por ende empleos y bienestar social y económico.
- Contribuyen al desarrollo regional.
- Atraen la inversión extranjera directa (IED).
- Catalizadores para el nacimiento de nuevas empresas.
- Focos de atracción para empresas ya estructuradas.
- Contribuyen a la generación de empleos.
- Favorecen la transferencia de tecnología.
- Favorecen el reordenamiento industrial.
- Contribuyen al desarrollo sustentable

Dentro de las ventajas que brindas los Parques Agroindustriales se encuentran las siguientes:

- Menor costo de los terrenos.
- Menor costo de la infraestructura y de los servicios comunes centralizados.
- Mayor seguridad en el abastecimiento de energía eléctrica, gas, comunicaciones, etc.
- Permite un mejor control del medio ambiente en el mismo predio y en el ejido urbano.
- Beneficios promocionales, etc.

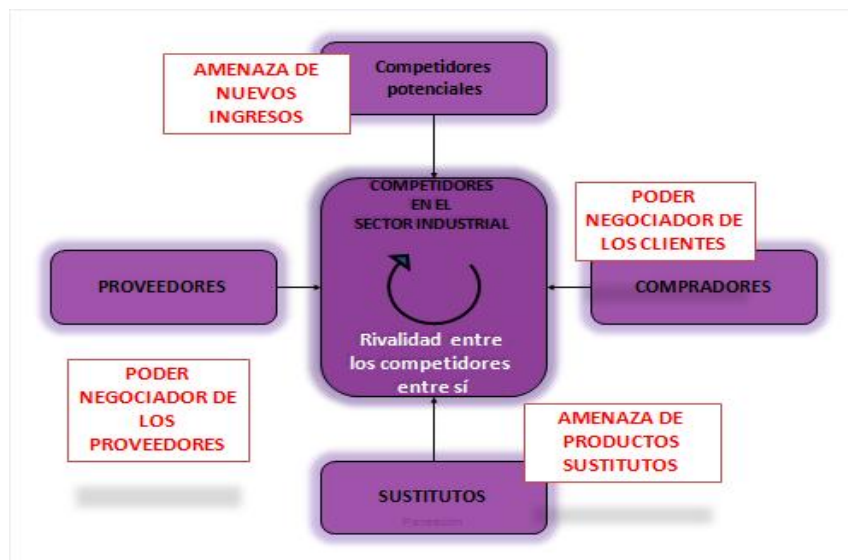
Las empresas que se instalan en ellos cuentan con beneficios de tipo impositivo municipales y servicios como luz y gas, que son comunes y abaratan costos.

Además los terrenos se venden a bajo precio, para incentivar la radicación.

Se exige que los parques industriales tengan tratamientos comunes de los afluentes industriales que son altamente contaminantes, a través de la ley 6260, que establece controles para preservar el medio ambiente.”³⁴

9.2 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Figura N°5 Las 5 fuerzas de Michael Porter



“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**.

³⁴ <http://portal.veracruz.gob.mx/portal/>

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: ³⁵

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el momento no es posible que entre competencia en el corto plazo ofreciendo lo que brinda el Parque Agroindustrial de Caicedonia, pues el parque más cerca sería el de Tuluá y este no es Agroindustrial, seguirían el de Guachené, en Cauca, Espinal, dos en Bogotá D.C., Santa Marta y Medellín además estos no están funcionando con todos su valores agregados por lo cual no representarían ninguna amenaza alta el presente.

2. La rivalidad entre los competidores

Para el parque Agro industrial de Caicedonia no es difícil de competir con los parques agroindustriales existentes porque inicialmente estos no están posicionados, son muy pocos y están muy distantes de su zona de influencia, por lo cual su publicidad, promociones y oferta de nuevos servicios no afectarían a la competencia ni ella afectaría al Parque Agro Industrial de Caicedonia.

3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del parque Agroindustriales bajo, se limita a los servicios públicos tradicionales y de manera ocasional a función de mantenimiento; esto debido a que el parque no cumple aun con su objeto real de funcionamiento.

4. Poder de negociación de los compradores

Los posibles compradores no están organizados por el contrario es necesario tratar de organizarlos para que se puedan convertir en futuros compradores o usuarios del Parque agroindustrial de Caicedonia, Además el parque como tal no tiene sustitutos en muchos kilómetros a la redonda las posibles empresas o asociaciones que se integren al parque agroindustrial antes tendrán un sin números de benéficos que en la actualidad no gozan.

³⁵ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El parque Agro industrial de Caicedonia no tiene sustitutos cercanos ni se conoce posibles proyectos de sustitutos de este, por el contrario esta solo en su zona de influencia sin tener sustitutos reales ni potenciales, el más cerca está en Guachené, Cauca y su funcionamiento es parcial; por lo tanto su perfil de amenaza es de menor impacto para el Parque Agroindustrial de Caicedonia.

9.3 Diamante competitivo (ambiente)

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

Condiciones de los factores: **Condiciones de la demanda:** Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias.

1 Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria. Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía. El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se

agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

9.4 VENTAJAS TRADICIONALES DE UN PAÍS

Tradicionalmente, la teoría económica menciona los siguientes factores de la ventaja comparativa, para las regiones y/o los países.

- **Tierra:** “El área del Municipio de Caicedonia la conforman un total de 26 veredas, cuya principal actividad es la agricultura, con predominio del cultivo de café. La cabecera municipal se comunica por carretera pavimentada con el interior del Departamento así como con el Departamento del Quindío. A nivel rural, se cuenta con excelentes vías veredales, todas comunicadas entre si y un significativo número de fincas, cuentan con vías internas y propias en buen estado.

El Municipio de Caicedonia presenta elevaciones entre 1.050 m.s.n.m., en parte más baja, en el sector del río la vieja y 2.300 m.s.n.m., en su parte más alta, cerca deCumbarco. Las características del clima en sus diversas manifestaciones, mantiene estrecha relación con los factores de relieve y altitud.

El Cañón del río Barragán, encausa masas de aire caliente y húmedo, de acuerdo a la circulación de corriente atmosférica entre montaña y valle, ejerciendo su efecto en cada piso térmico.

La mayor parte de su territorio es montañoso y su relieve corresponde a la vertiente occidental de la cordillera Central. Casi todas sus tierras están comprendidas en el piso térmico medio y las riegan los ríos Barragán, La Vieja y Pijao; además de otras corrientes menores, entre las que se pueden mencionar las quebradas: Los Ángeles, La Cristalina, Morelia y Dabeiba

Suelos:Estos suelos se localizan en una franja altitudinal entre los 1.150 y 2.200 m.s.n.m. son de amplia distribución, alternando con suelos Unidad 200 y en menor porción con suelos Unidad Catarina y Unidad Malabar.

Son suelos profundos, con altos contenidos de materia orgánica, textura franco-limosa, estructura granular; el material de origen, o sea la ceniza volcánica, es de grano medio de color amarillo claro, estructura granular y consistencia ligeramente plástica en estado húmedo; en estado seco, la consistencia es medianamente firme. Presenta alta capacidad de retención de humedad, lo que parece estar relacionado con la presencia de coloides amorfos, conocidos como alófana. Son altamente resistentes a la erosión. En cuanto a su fertilidad natural, esta es baja y aunque estos suelos son ricos en materia orgánica, los mismos responden a la fertilización nitrogenada. En cuanto al fósforo, debe considerarse la utilización de fuentes de baja solubilidad (Calfos, Fosforita Huila) y de alta solubilidad (Fosfato Diamónico, Fosfato Monoamónico, Superfosfato Triple). Las fuentes de baja solubilidad deben ir mezcladas con la tierra que va en el hoyo o sitio de siembra, mientras que las segundas, van localizadas (en bandas, en pequeños huecos), con lo que se consigue una buena eficiencia de utilización del elemento en mención, por la planta.

Como práctica de conservación se recomienda la aplicación de prácticas culturales (manejo integrado de malezas, manteniendo la cobertura vegetal, evitando el uso del azadón; vocación de uso de los lotes o terrenos teniendo en cuenta las pendientes; siembras en contorno, fajas y barreras vivas) y de prácticas agronómicas (Uso de semillas mejoradas, aplicación de fertilizantes y correctores químicos del suelo y el control de plagas y enfermedades) y cuando sea estrictamente necesario, la adopción de prácticas mecánicas (construcción de canales de desviación y acequias).

Uso Potencial del Suelo: Para la zona óptima cafetera: café, plátano (Dominico y Dominico Hartón) banano, cítricos, aguacate, papaya, morera, macadamia, cardamomo, hortalizas.

- **Ubicación:** Caicedonia es un municipio colombiano del departamento del Valle del Cauca. Llamada Ciudad Centinela del Valle, está ubicada en el Oriente del departamento y en el Occidente Colombiano. El Municipio se encuentra localizado el sector Norte del Departamento del Valle del Cauca, sobre el flanco occidental de la Cordillera Central. Geográficamente sus coordenadas son 4° 19' 25" latitud norte y 75° 50' longitud Oeste. Limita al Norte y al Este con el Departamento del Quindío, al Sur y Oeste con el Municipio de Sevilla.

El Parque Agroindustrial se encuentra ubicado cerca de la zona del triángulo de oro de Colombia ya que se encuentra ubicado cerca de las tres ciudades más grandes de Colombia como son Medellín, Cali y

Bogotá lo cual hace que este parque pueda llevar sus productos y a su vez de ingresar sus insumos fácilmente de o hacia cualquier parte del país o del mundo.

- **Recursos naturales** (minerales, energía): La fauna del municipio de Caicedonia. según versiones autorizadas de algunos de los primitivos pobladores de la región la fauna de Caicedonia fue abundante y variada esta aseveración se apoya en dos factores naturales de primer orden a saber los accidentes topográficos de donde provienen consecuentemente la variedad de climas para las diferentes especies de animales y acaso el factor principal la abundancia de ríos y quebradas que suministran el líquido vital.

El municipio se halla situado en el valle que Humboldt hubiera apellidado jardín de América por sus bellos panoramas llenos de encanto rebosantes de alegría e impregnados de amor y por la fuerza de una vegetación prodiga en bienes remuneradores del trabajo son los factores climáticos y geográficos los que congregan una variada flora en el municipio, entre las principales plantas citaremos el CayenoMalvácea propia para la ornamentación por su hermoso follaje y sus grandes flores rojas o rosadas que dan un aspecto muy atractivo la Estromelia que lleva una profusión de flores color rojo brillante utilizada para embellecer los jardines de las fincas y las casas, existe una hermosa planta silvestre de grandes hojas de verde intenso llamada col del monte y se cultiva en materos para la ornamentación de corredores salas y patios, el árbol del paraíso es un pequeño árbol ornamental con hojas triplinadas y flores muy bellas de color lila pálido en grandes panículas, en el parque Gutiérrez y Arango majestuosas y esbeltas se alzan las palmas del Quindío dijéramos orgullosas de dar con su presencia una tan sobria y aristocrática ornamentación a ese delicioso lugar de recreo son también ornatos de todos los jardines de la región y ponen una nota de hechizo y belleza en esos hermosos y fértiles campos de la comarca y al descollar airoosas en el conjunto parecen que invitan a todos los humanos a la franqueza y a la lealtad.

La guadua orla las orillas de los ríos riachuelos y cañadas o forman matorrales aislados esta hermosa gramínea es de gran utilidad para el municipio por su gran resistencia poco peso y por ser inatacable por el comején se emplea para construcción de las viviendas para los campesinos tiene la misma utilidad que el bambú para los asiáticos se cultivan con gran esmero rosas en todos los tamaños clases y colores las dalias en todas las especies margaritas hortensias begonias orquídeas de varios ordenes también alondras y glocinias.

Hidrografía Como consecuencia de este sistema montañoso circundado por los ríos limítrofes de Pijao y Barragán o Vieja .encontramos el territorio del municipio regado por un buen número de quebradas que vienen a formar dos vertientes del río Barragán.

Partiendo desde el norte encontramos las siguientes quebradas la Cristalina riega las regiones de Pijao y la de su mismo nombre .la Sonora que cruza la vereda de Monte grande .la Castalia cruza la hacienda del mismo nombre la Honda quebrada de corto curso y gran depresión”³⁶.

- **Mano de obra:** El municipio de Caicedonia Valle del Cauca cuenta con una mano de obra calificada especialmente en la parte de la agricultura, actualmente cuenta con la universidad pública regional dedicada a formar en el nivel superior, a través de la generación y difusión del conocimiento, centrada en el desarrollo sostenible, con responsabilidad social, altos niveles de calidad y pertinencia que promueve el desarrollo integral de la región. Dentro del sistema de gestión de calidad de la universidad del Valle tiene como propósito el mantener el reconocimiento otorgado por el Ministerio de Educación Nacional como una universidad de Alta Calidad y de mejorar el proceso de desempeño de la institución, su compromiso educativo y su aporte a la sociedad, cumpliendo de esta manera por medio de su política de calidad a través del compromiso de la dirección y la comunidad universitaria, mediante la adopción de mecanismos de planeación, control, mejoramiento continuo, y el manejo eficiente de los recursos en cada uno de sus procesos y servicios; asume su misión como Institución de educación superior socialmente responsable, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad nacionales e internacionales, brindando una formación integral, fundamentada en la docencia, la investigación y la proyección social, que beneficie a la sociedad.

El SENA y la Universidad del Valle Sede Caicedonia, prestan un valioso apoyo logístico en Ciencias Agropecuarias y manejo pos cosecha de frutas y verduras de la región.

³⁶ <http://lutafe99.tripod.com/aageog.html>

9.5 TAMAÑO DE LA POBLACIÓN LOCAL

Cuadro N° 3 Distribución de la población

Ciudad	Habitantes	Estratos	%	Habitantes por estrato	Total hogares
Caicedonia	50.852	1	20,09	10.628	3.037
		2	28,34	14.410	4.117
		3	30,53	15.522	4.435
		4	9,71	4.936	1.410
		5	8,69	4.417	1.262
		6	1,83	929	265
TOTAL CAICEDONIA				50.842	14.526

Fuente DANE 2009

De acuerdo al DANE y a las proyecciones hechas en el censo del 2005 se ha determinado que la población de Caicedonia es de 50.842 personas.

El número de habitantes existentes en promedio por hogar es de 3.5 según datos del DANE así de esta manera se obtiene que el número de hogares en total en estas dos ciudades es de 14.526 hogares

9.6 PLATAFORMA REGIONAL Y O LOCAL

Representantes de los distintos sectores que conforman la sociedad vallecaucana, unen su voluntad a la del Gobierno Nacional para expresar, de manera colectiva, su visión conjunta y sus grandes propósitos estratégicos, los cuales se consignan en un instrumento denominado **“PACTO POR LA PROSPERIDAD DEMOCRÁTICA EN EL VALLE DEL CAUCA”**, llamado a constituirse en guía y referente de los planes de desarrollo y las gestiones públicas y privadas, encaminadas a hacer realidad un modelo de desarrollo humano integral y sostenible donde primero sean los seres humanos, el cual se inspira en los siguientes principios:

Primero: El bienestar y progreso del ser humano constituyen el propósito primordial de las políticas públicas y de las acciones adelantadas tanto por los sectores empresarial, académico, social y político, como por todas las demás fuerzas que conforman la sociedad vallecaucana.

Segundo: El Valle del Cauca asume el reto de incrementar sus capacidades sociales y crear relaciones de confianza entre los ciudadanos y los distintos sectores que integran la sociedad, para hacer posible el impulso de los grandes

propósitos colectivos y la generación de oportunidades a través del diálogo, la asociatividad y la solidaridad, para el desarrollo humano sustentable.

Tercero: Las relaciones de confianza entre lo público y privado sólo son posibles a partir de la transformación de las costumbres políticas y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la implantación de prácticas de transparencia, eficiencia y buen gobierno. Esta dinámica impone al Gobierno Nacional una actitud activa para la defensa y seguimiento de los 2 recursos transferidos a los entes territoriales, así como la determinación de usar todos los medios jurídicos y disciplinarios a su alcance para perseguir las conductas que atentan contra la eficacia de la administración pública y corrompen la democracia. Por su parte el sector privado contribuirá a hacer realidad la confianza aludida mediante su comportamiento intachable, la sujeción a los códigos de ética empresarial, y el respeto a los fueros de los servidores públicos y de la administración de justicia.

Cuarto: La ubicación del Valle del Cauca en el sur occidente de Colombia, entraña desafíos particulares que deben afrontarse con energía y realismo, sin perder de vista la responsabilidad convergente del sector productivo, la academia, las organizaciones políticas y sociales y el gobierno, entre otros, en el desarrollo de la Región Pacífica.

Quinto: El departamento del Valle, dada su importante presencia territorial y económica en la costa Pacífica, debe constituirse en la región que asuma el liderazgo del desarrollo en esta zona en conjunto con las instancias políticas, institucionales, públicas, privadas y académicas de los otros departamentos con presencia en el litoral, para lograr que el país redimensione su compromiso e identifique las oportunidades del Pacífico colombiano. De esta manera, la posibilidad de estudiar, diseñar e implementar el concepto de la región Pacífica, debe ser una prioridad como macro proyecto de desarrollo regional en la agenda de desarrollo nacional, como lo constituye hoy la Orinoquia colombiana y como lo demuestran los resultados obtenidos en la consolidación de la región Caribe.

Sexto: Es necesario reconocer que las cadenas y sectores productivos diseminadas a lo largo y ancho del Valle del Cauca, los sectores de clase mundial identificados, la profusión de ciudades intermedias y la posibilidad de integrar un área metropolitana con los municipios vecinos a Cali, son oportunidades de inmenso potencial para sustentar un crecimiento continuado que ofrezca suficientes oportunidades de empleo y generación de ingresos.

Séptimo: Promover el diálogo y la concertación social como mecanismos por los cuales el Estado, la sociedad civil y la institucionalidad democrática establecen hilos conductores de entendimiento para la formulación de Políticas

Públicas. El Dialogo Social promoverá la solidaridad y el 3 establecimiento de compromisos que contribuyan a la defensa de lo público y a las acciones colectivas sobre asuntos relativos al bien común.

9.7 ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La región cuenta con las condiciones ideales para llevar a cabo las más variadas exportaciones agropecuarias, tanto en la zona de ladera como en la zona plana.

Las empresas estarán ubicadas en el centro de consumo nacional, Bogotá, Medellín y Cali, con facilidad de salida a los mercados internacionales a través de los aeropuertos de carga y pasajeros de Cartago, Cali, Armenia, Pereira y del mayor puerto de embarque del país, como es el de Buenaventura.

El SENA y la Universidad del Valle Sede Caicedonia, prestarán un valioso apoyo logístico en Ciencias Agropecuarias y manejo post cosecha de frutas y verduras de la región.

La región cuenta con extensas áreas sembradas en cítricos, aguacate y otros frutales, así como cereales (sorgo y soya) con los más altos índices de producción nacional.

La diversificación de la producción pecuaria sobre todo en avicultura, piscicultura y apicultura generará asociaciones gremiales agropecuarias y otros procesos industriales del sector.

El sector de la metalmecánica tendrá un rol muy importante como soporte básico de las empresas que se instalen en el parque.

La capacidad empresarial de sus gentes hará posible un encadenamiento de proyectos alrededor del PAIC.

10 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (Parque industrial de Tuluá)

Este análisis busca brindar a la organización herramientas que evidencien las dificultades y posibilidades a seguir del Parque.

10.1 BENCHMARKING

Se aplica la técnica de benchmarking dirigidas ala publicidad, el mercadeo y la comunicación tales como:

- Identificación de las aéreas de la empresa con problemas.
- Identificación de otras empresas con objetivos similares que sean líderes en esas áreas con problemas identificados.
- Estudiar las mejores prácticas de éstas empresas.
- Implemente las estrategias o mejores prácticas.
- Repetir todo el proceso continuamente.

10.2 Áreas de la empresa con problemas o problemas del PAIC

Mercadeo: Una de las más grandes debilidades de la empresa es el mercadeo:

Pues no tiene un plan estratégico de medios, para poder ofrecer sus servicios y productos que inviten a los inversionistas a que conozcan las ventajas y beneficios que tiene una inversión en este tipo de negocios.

De la misma manera existe un problema con el personal de ventas ya que la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo válida para aumentar la rentabilidad del Parque ni cuenta con el personal idóneo para esta tarea, además y de acuerdo a las encuestas realizadas se pudo determinar que la empresa no ha brindado capacitación sobre ventas a ninguno de los empleados y ninguno de ellos ha tenido o adquirido por cuenta propia un conocimiento acerca de este tema.

Área administrativa (ventas y publicidad): Es otra de las desventajas que cuenta la empresa ya que no la empresa aunque cuenta con alguna persona encargada de realizar la tarea esta no cuenta con los suficientes conocimientos que apoyen para que esta pueda formular estrategias validas que influyan en el mejoramiento de las condiciones tanto financieras de la empresa entre otros aspectos administrativos como la publicidad indispensables para la empresa.

Entorno inmediato: El parque se encuentra con un entorno local de poca industrialización y con muy pocos inversionistas que lo deseen hacer.

Financiación o crédito: El Parque Industrial no tiene un convenio o planes de créditos a través de la banca local o financiación propia para los posibles inversionistas.

Lo anterior se determinó después de aplicar un el método DELPHI a todos los socios o representantes de ellos.

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos

Este método presenta tres características fundamentales:

- **Anonimato:** Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- **Iteración y realimentación controlada:** La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- **Respuesta del grupo en forma estadística:** La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un Delphi aparece una terminología específica:

Circulación: Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario: es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel: Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador: Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

10.3 IDENTIFICACIÓN DE OTRAS EMPRESAS CON OBJETIVOS SIMILARES QUE SEAN LÍDERES EN ESAS ÁREAS CON PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Después de analizar el capítulo anterior se pudo determinar que el parque industrial con mayor desarrollo y que en cierta forma fuera de influencia con el Parque Agroindustrial de Calcedonia es el Parque Industrial y Comercial de Tuluá. Pues relativamente está muy cerca de Caicedonia manejándose culturas similares, de este parque fue posible recolectar buena información sobre el modo de operación, el publicitario, el de mercadeo, la financiación y crédito, además el entorno inmediato es ampliamente conocido por las autoras a pesar que se analizaron otros parques industriales se concluyó que el que podía aportar más a el de Caicedonia era el de Tuluá.

10.4 MEJORES PRÁCTICAS DE ÉSTA EMPRESA

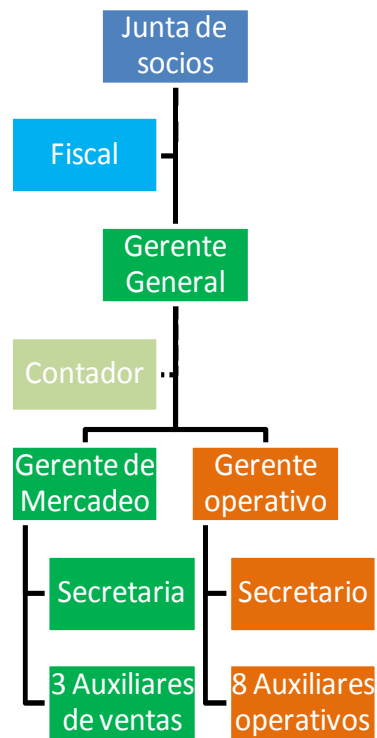
Área administrativa (ventas y publicidad): Esta parte se investigó directamente con ejecutivos de la empresa que muy amablemente explicaron todos los por menores de las preguntas formuladas y también permitieron tomar fotos y filmar.

Cuando se le pregunto al gerente como era el organigrama de ellos facilito una copia para que se pudiera entender y analizar: Se pudo observar que se tienen muy definidas las funciones de cada uno de los funcionarios. Y todos los funcionarios poseen una alta experiencia en el cargo que desempeñan se maneja un mejoramiento continuo en publicidad, cada uno de los empleados

no solo conoce su cargo sino que puede hablar con mucha confianza de otro cargo cualquiera de la empresa la manifestación es que todos conocen a fondo la empresa, su misión, su visión, sus objetivos y metas además las funciones de los otros empleados así como los planes publicitarios y el sistema de crédito.

Organigrama

Figura N°6 Parque Industrial y Comercial de Tuluá³⁷



Área de mercado: está a cargo del Gerente de Mercadeo y la desempeña en compañía de una secretaria y 3 auxiliares de ventas, cada uno de ellos conoce con gran propiedad las ventajas, beneficios, servicios, valores agregados y facilidades que tiene el Parque, También en Esta área se maneja un plan de medios formulado para un año y el cual es un apoyo directo para ayudar al desarrollo de las ventas y del parque en general, este plan de medios se puede definir en el siguiente cuadro resumen.

³⁷Fuente las Parque industrial y comercial de Tuluá

Cuadro N° 4 Plan de publicidad de el parque industrial de Tuluá

ACCIONES	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS	GRUPO
Imagen	Publicidad	Afiches	Público en general de las oficinas gubernamentales en el valle del cauca, y oficinas de cara de comercio a nivel nacional.
Ventas	Punto de ventas o stand en eventos nacionales de comercio e industria.	Venta sobre planos y maquetas de los lotes, bodegas, locales con sus respectivos valores agregados.	Clientes asistentes a los eventos.
Posicionamiento	Publicidad	Carpetas con toda la información del proyecto.	Público en general y muy especialmente a posibles compradores.
Representación	Impreso con los teléfonos y dirección de la empresa	Tarjeta de presentación	Personalizado según criterio de los funcionarios.
Imagen y posicionamiento	Página Web	Virtual	Todos los visitantes de la pagina
Posicionamiento	Pauta publicitaria	T.V. Pacifico	Para todos los televidentes del canal

Fuente las Parque industrial y comercial de Tuluá

Entorno inmediato: “Tuluá ha sido desde siempre un lugar estratégico en el centro del Valle del Cauca, departamento ubicado al occidente de Colombia. En la actualidad, Tuluá constituye la ciudad intermedia más importante de Colombia, ubicándose a pesar de no ser capital, entre sus primeras veinte ciudades.

Con una población aproximada de 200.000 habitantes, Tuluá es el corazón palpitante de un área que abarca quince municipios, que suman no menos de 600 mil moradores los cuales le dan el carácter de ciudad región, convirtiéndose en punto de encuentro comercial y de servicios, obligado para esta zona del país.

Tuluá cuenta con diversas vías de acceso y contacto con todos los pueblos de la región; está ubicada en la ruta de la vía Panamericana, su ubicación geográfica es estratégica por su equidistancia a ciudades capitales como Cali a 100 km, Armenia a 105 km, Pereira a 125 km y Buenaventura el puerto sobre el océano pacifico más importante de Colombia a 172 km; contando además con

el Aeropuerto de Farfán que sirve de enlace con el sistema aeroportuario del eje Medellín -Bogotá – Cali.

Goza además de los distintos servicios que ofrecen las redes de telefonía y electricidad, de cobertura regional, es decir, está comunicada y comunica permanentemente a Colombia con el mundo. Somos un pueblo plural, diverso y cosmopolita, laborioso y comunicativo, que se destaca por su pujante actividad comercial, educadora y de servicios, y se perfila como líder en el desarrollo humano sostenible de la región.

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el eco turismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo, especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

Tuluá cuenta con poblaciones agrícolas y ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña, pues aunque su área urbana está ubicada sobre los 960 msnm, en su zona cordillerana llega hasta los 4400 msnm en la cumbre del páramo de Amoyá, donde nacen además, siete grandes ríos y más de 70 riachuelos siendo el agua su principal recurso estratégico. El corazón del valle es una potencia en producción de frutas, café y caña de azúcar, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africanos y asiático. También tiene un Ingenio productor de azúcar sulfitada y una industria productora de harina de varios cereales así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia.

Entre sus sitios de interés turístico y científico se encuentra el Jardín Botánico Juan María Céspedes a solo 20 minutos del centro de la ciudad, semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina, por lo que actualmente se trabaja para convertirlo en un parque temático que sirva a la vez como atractivo turístico, museo natural y laboratorio de investigación para las generaciones que crecen en Colombia.

La ciudad cuenta con una de las infraestructuras más sólidas en términos de protección y seguridad, baste contar entre sus agentes a la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del III Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y

el Batallón Palacé. De igual forma posee toda una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Local de Atención y prevención de Desastres en el que tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate entre otros, organismos de socorro dedicados a garantizar la tranquilidad ciudadana.

El desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en Tuluá: ubicado en la Universidad Central del Valle del Cauca, está Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional, de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.

La Feria de Tuluá constituye el evento comercial y popular más importante del occidente Colombiano, en el que se reúnen muestras de maquinaria agrícola e industrial, exposición artesanal, micro empresarial, equina, ganadera, porcina, de pequeños animales, de flores y plantas ornamentales tropicales, y paralelamente sirve como espacio de esparcimiento, carnaval y lugar de encuentro anual entre amigos y visitantes constituyéndose en la gran vitrina comercial y de negocios de la región centro vallecaucana. La Feria es visitada por casi medio millón de personas cada año, venidas de los muy diversos puntos de la geografía nacional.

El corazón del Valle palpita de alegría por esos días al ritmo de su feria mostrando su dinamismo y fortalezas como la ciudad líder del desarrollo humano sostenible de la región centro vallecaucana Tuluá, una ciudad con vocación de región, potencial de desarrollo agroindustrial y turístico. Ciudad en franca construcción y desarrollo.”³⁸

Crédito y financiación: El parque industrial de Tuluá cuenta con convenios con la banca con representación local para que sirvan de intermediarios y faciliten los créditos para la venta de los servicios ofrecidos además tiene instituido un sistema de descuentos y créditos directos hasta 100% para quienes así lo deseen , con años de gracia.

Otras ventajas y beneficios del parque industrial y comercial de Tuluá

- Todos los servicios públicos de la ciudad.
- Ubicado sobre la Pfa Panamericana
- Cerca de aeropuerto nacional y cerca del aeropuerto internacional de Palmira.

³⁸ <http://www.tulua-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml>

- Cerca de la vía férrea.
- Cercamiento total con Vigilancia humana y sistematizada por cámaras
- Parqueadero común
- Zonas verdes comunes
- Acceso al fibra óptica nacional
- Vías libres para cargar y circular
- Exención de impuestos municipales por 10 años
- Deducción de por inversión en cativos fijos (Ley N°111 del 27 de diciembre 2006)
- Se alquila lotes o locales
- Se construye sobre medidas
- Redes públicas contraincendios
- Servicio de transporte urbano
- Gas natural
- Agua para uso industrial
- Alcantarillado con separación de aguas lluvias para ser utilizadas
- Restaurante interno
- Bascula de 80 toneladas, para el uso de los asociados.

En el entorno se tiene:

2 centros comerciales de grandes superficies, entre barrios de estratos 5 y 6 clínicas de nivel 3 y 4, Parquesoft 5 salas de cine.

Con la aplicación de herramientas como es las cinco fuerzas de Porter, el Diamante competitivo y la aplicación del Benchmarking, de determino variables más relevantes como son:

- Carencia de un plan de mercadeo
- En el entorno inmediato el parque cuenta con poca industrialización, lo cual lo hace poco atractivo para los inversionistas.
- El parque carece de convenios o planes de crédito
- Menor costo de terrenos y de infraestructura
- Se tiene control del medio ambiente

11 .ANALISIS DE MATRIZ EFAS

11.1 LISTADO DE FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 5 LISTADO DE FACTORES EXTERNOS

Oportunidades	Amenazas
Políticas • Demanda internacional • La aprobación del TLC • Aprobaciónexoneración impuestos Económicas • Generación de ingresos • La disminución de las barreras comerciales • Aumento de las transacciones comerciales de los productos de los sectores productivos del municipio Sociales • Generación de empleo • Fácil identificación de los sectores agrupados en el parque • Factibilidad de la materia prima agroindustrial del municipio Tecnológicas • La conectividad con las nuevas tecnologías • Aprovechamiento de los medios de comunicación • Sistematización de la información y bases de datos	Políticas • Moneda cambiaria • Falta de gobernabilidad • La planeación y el diseño de la política pública no es integral Económicas • Que no sea atractiva la propuesta para la empresa privada • Vías de accesibilidad al Parque sin infraestructura • Disponibilidad para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo Sociales • Que no haya formación de mano de obra calificada • Seguridad • Oferta académica Tecnológicas • La capacidad instalada es deficiente • Cambios continuos de la tecnología

11.2 RESUMEN DEL ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)

Cuadro N° 5

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO "EFE" ACTUAL								
Factor	Variables	Posicion				ponderacion	calificacion ponderada	Calificacion del Factor
		AM1	AM2	OM3	OM4			
POLITICO	La aprobación del TLC				4	0.1	0.40	2.88
	Aprobación exoneración impuestos			3		0.11	0.33	
	Moneda cambiaria	1				0.03	0.03	
	Gobernabilidad permisiva		2			0.08	0.16	
TOTAL						0.32	0.92	
ECONOMICO	Generación de ingresos			3		0.13	0.39	2.73
	Aumento de las transacciones comerciales de los productos de los sectores productivos del				4	0.08	0.32	
	Que no sea atractiva la propuesta para la empresa privada		2			0.07	0.14	
	Vías de accesibilidad al Parque sin infraestructura	1				0.05	0.05	
TOTAL						0.33	0.90	
TECNOLOGICO	Disponibilidad para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo				4	0.03	0.12	2.58
	Aprovechamiento de los medios de comunicación			3		0.02	0.06	
	La capacidad instalada es deficiente		2			0.06	0.12	
	Cambios continuos de la tecnología	1				0.01	0.01	
TOTAL						0.12	0.31	
SOCIAL	Generación de empleo				4	0.08	0.32	2.7
	Factibilidad de la materia prima agroindustrial del municipio			3		0.04	0.12	
	Que no haya formación de mano de obra calificada	1				0.04	0.04	
	Seguridad		2			0.07	0.14	
TOTAL						0.23	0.62	
Total						1	2.75	

El puntaje de valor total de 2.75 indica que el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. se encuentra en una Oportunidad Moderada, pues se está por encima del promedio en esfuerzos para aplicar estrategias que aprovechen y potencien las oportunidades externas y evitan el incremento de las amenazas; es así entonces como el sector político externo es uno de los determinantes para pensar en la actividad del parque; pues son las políticas y lineamientos nacionales los que sustentan las inversiones y proyectan a los inversionistas extranjeros el territorio como atractivo para inversiones con gran rentabilidad y operatividad dentro y fuera de Colombia; es así como el sector económico con menos calificación, pero no con menos grado de importancia, representa para los colombianos y especialmente para los caicedonitas una fuente de ingresos económicos que le permiten el sustento familiar digno y una estabilidad laboral, y para el municipio la oportunidad de inversiones y mejoramientos en infraestructuras que le posicionen comparativa y competitivamente; el tercer factor el Social, genera una gama de opciones en las cuales la mano de obra se puede especializar y ofertar sus servicios, convirtiéndose en un pilar de la economía, a mayor fuente de empleo menos tasa de desocupación en la ciudad. Frente a la tecnología la accesibilidad a equipos, maquinarias y herramientas le permiten fácilmente estar en la dimensión tecnológica de punta, para cumplir con estándares de calidad, efectividad y productividad.

Cuadro N° 7

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO "EFE" PROYECTADA DE 2012 A 2022								
Factor	Variables	Posicion				ponderacion	calificacion ponderada	Calificacion del Factor
		AM1	AM2	OM3	OM4			
POLITICO	La aprobación del TLC				4	0.1	0.40	3.47
	Aprobación exoneración impuestos				4	0.11	0.44	
	Moneda cambiaria	1				0.03	0.03	
	Gobernabilidad permisiva			3		0.08	0.24	
TOTAL						0.32	1.11	
ECONOMICO	Generación de ingresos				4	0.13	0.52	3.06
	Aumento de las transacciones comerciales de los productos de los sectores productivos del municipio				4	0.08	0.32	
	Que no sea atractiva la propuesta para la empresa privada	1				0.07	0.07	
	Vías de accesibilidad al Parque sin infraestructura		2			0.05	0.10	
TOTAL						0.33	1.01	
TECNOLOGICO	Disponibilidad para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo				4	0.03	0.12	2.25
	Aprovechamiento de los medios de comunicación				4	0.02	0.08	
	La capacidad instalada es deficiente	1				0.06	0.06	
	Cambios continuos de la tecnología	1				0.01	0.01	
TOTAL						0.12	0.27	
SOCIAL	Generación de empleo				4	0.08	0.32	3.17
	Factibilidad de la materia prima agroindustrial del municipio				4	0.04	0.16	
	Que no haya formación de mano de obra calificada	1				0.04	0.04	
	Seguridad			3		0.07	0.21	
TOTAL						0.23	0.73	
Total						1	3.12	

El direccionamiento estratégico de los factores externos proyectado a 2022, muestra favorabilidad en ellos, el puntaje de valor total de 3.12 indica que el Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A. se encontraría en una Oportunidad Mayor, por encima del promedio, por lo que disminuiría las amenazas y fortalecería las oportunidades; es así entonces como el sector político externo es su determinante para la actividad económica sigue teniendo prelación frente a la inversión; el sector económico fortalecido desde su productividad brindaría confianza y mejoramiento de la calidad de vida; el factor Social, representaría cultura, diversidad de etnia, organización y desarrollo de hábitos de vida saludable; la tecnología permitiría ser altamente productivos y efectivos.

12 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se tomara el clima organizacional y se tendrá en cuenta si este tiene influencia sobre el desarrollo del mercadeo, La publicidad y la comunicación del Parque Agro Industrial de Caicedonia.

Para el desarrollo de este capítulo se aplicara una encuesta a cada uno de los empleados (Ver encuesta en el Anexo N°1)

12.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

En el análisis de la encuesta anterior se tiene los siguientes resultados que servirán para las propuestas de solución que se formularan al final.

CAPACIDAD DIRECTIVA:

Debilidades

En esta se observa que la imagen corporativa es muy baja, lo mismo que la Capacidad de comunicación de la gerencia, además se tiene un abaja orientación profesional en mercadeo y publicidad.

Fortalezas

La gestión de la parte directiva es constante y bien orientada.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Debilidades

Poca capacidad de innovación y baja efectividad en ventas.

Fortalezas

Se conocen de valor agregados al servicio de la venta, se tiene una mediana infraestructura de sistemas y lo vendido se entrega en corto tiempo.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**Debilidades**

Bajo nivel académico de los empleados, poca experiencia de los funcionarios.

Fortalezas

La empresa tiene una alta estabilidad para sus empleados, también un buen sentido de pertenencia de parte de los funcionarios, así como una remuneración acorde a las circunstancias de trabajo.

CAPACIDAD COMPETITIVA**Debilidades**

Carece de un portafolio de servicios y un programa post ventas, la empresa no es reconocida en su zona de influencia.

Fortalezas

El servicio prestado es de buena calidad.

CAPACIDAD FINANCIERA**Debilidades**

La organización no tiene organizado un sistema propio de crédito, la gerencia carece de una buena y permanente comunicación con la banca local.

Fortalezas

Los precios son muy competitivos, los costos de funcionamiento hasta el momento son estables.

Cuadro N° 8 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

Para determinar el perfil de la capacidad interna se aplicó la encuesta a los empleados de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa						4			4
Comunicación y control gerencial					1	3		1	3
Gestión Admón. constante		4						4	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación						4			4
Efectividad en las ventas						4			4
Efectividad en el sistema de entregas		4						4	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento						4			4
Estabilidad laboral		4						4	
Experiencia técnica						4			4
Sentido de pertenencia		4						4	
Nivel de remuneración			4						4
CAPACIDAD COMPETITIVA	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad del servicio		4						4	
Portafolio de productos						4			4
Programas posventas						4			4
Reconocimiento en el sector						4			4
CAPACIDAD FINANCIERA	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de dar crédito						4			4
Comunicación entre la Gerencia y la Banca local						4			4
Habilidad para competir en precios		4						4	
Estabilidad de costos		4						4	

12.2 INSTALACIONES EN EL P.A.I.C.

Después de analizar los archivos de la entidad se pudo observar lo siguiente:

- Los lotes para la construcción son bajos a \$25.000.00 mt2.
- Exoneración de impuestos:

Predial:

Industria y Comercio: exoneración del 100%.

Ley Quimbaya: para las empresas ya constituidas por un período de 10 años tienes* exención de 50% (1 a 4 años), 40% (5 a 8 años) y 30% (9 a 10 años); y

para las nuevas empresas la presente ley registrá durante 10 años aplicándose así:

- 55% (1 a 4 años).
- 45% (5 a 8 años).
- 35% (9 a 10 años).

El PAIC. Propicia la vinculación de microempresarios y empresarios locales y regionales.

- Tiene infraestructura de servicios públicos (Acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, citófono y telefonía). Productores de materias primas para el desarrollo agroindustrial (maíz, alimento para cerdos, peces, ganado), productores de frutas y cítricos, condiciones de clima y suelo óptimas para la producción de diversos productos agrícolas, varias vías de acceso, cercanía del puerto seco de la tebaida para exportación de productos e igualmente con el aeropuerto el Edén (Armenia) y el puerto de Buenaventura.
- Estímulos fiscales según los decretos de emergencia No.258 y 350 de 1999 para compensar el balance de Caicedonia con el Quindío.
- Economía en los servicios públicos como energía y acueducto.
- Urbanización local y regional
- Franquicia arancelaria para la importación de maquinaria y equipos hasta el año 2005 para que sean utilizados en las actividades productoras dentro de la zona de excepción según la ley Quimbaya.
- Gran descuento tributario del 100 % del monto de los gastos salariales y prestacionales cancelados en los periodos gravables de 1999 a 2005.
- Cuando se vendan todos los lotes y locales La parte administrativa dejara de ejercer y entrará un ente a dirigir el PAI.C. regulado por los estatutos de copropiedad.

12.3 VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DEL P.A.I.C.

Analizando el entorno se puede deducir:

La región cuenta con las condiciones ideales para llevar a cabo las más variadas exportaciones agropecuarias, tanto en la zona de ladera como en la zona plana.

Las empresas estarán ubicadas en el centro de consumo nacional, Bogotá, Medellín y Cali, con facilidad de salida a los mercados internacionales a través de los aeropuertos de carga y pasajeros de Cartago, Cali, Armenia, Pereira y del mayor puerto de embarque del país, como es el de Buenaventura.

El Sena y la Universidad del Valle Sede Calcedonia, prestaran un valioso apoyo logístico en Ciencias Agropecuarias y Manejo Pos cosecha de Frutas y Verduras de la región. La región cuenta con extensas áreas sembradas en Cítricos, Aguacate y otros frutales, así como Cereales (Sorgo y Soya) con los más altos índices de producción nacional.

La diversificación de la producción pecuaria sobre todo la avicultura, piscicultura y apicultura generara asociaciones gremiales agropecuarias y otros procesos industriales del sector.

El sector de la metalmecánica tendrá un rol muy importante como soporte básico de las empresas que se instalen en el parque.

La capacidad empresarial de sus gentes hará posible un encadenamiento de proyectos alrededor del PAIC.

12.4 RECURSOS FINANCIEROS SEGÚN LOS ARCHIVOS

Condiciones de Explotación y Manejo:

La explotación del predio es limitada a rendimiento financiero representado en arriendos de los (6) seis locales comerciales que posee y una bodega donde funciona una trilladora de maíz, igualmente arrendamiento de lotes para almácigos de café y los ingresos derivados de la plaza de ferias pecuarias que se realizan mensualmente.

Por concepto de arrendamiento el parque recibe un valor de	\$805.000.
Por concepto de la feria agropecuaria un valor mensual promedio de	\$500.000.
Por concepto de arrendamiento lotes para semilleros	\$100.000.

Para promedios de ingresos mensuales de	\$1.405.000.
Explotación Económica de la Zona:	

El parque se encuentra en límites del casco urbano y en su cercanía encontramos la urbanización La Guyana viviendas de Interés Social y el Estadio Municipal, sus vecinos en general son de estrato dos clases obreras, al lado norte colinda con dos predios de explotación de ganadería y café donde el municipio puede desarrollar diferentes programas de generación de empleo.

Distancia en Kilómetros y tiempo a centros de atracción económico y/o de consumo:

Armenia: 30.0 kms.
Aeropuerto El Edén: 25.0 Kms.
Cenexpo: 25.0 Kms.
Cali: 160.0 Kms.

Comportamiento de la oferta y la demanda de este tipo de inmueble:

De acuerdo a investigación realizada en la región existe poca demanda en lo relacionado con la venta de los lotes industriales, pues, las pequeñas y medianas industrias que posee Caicedonia, atraviesan crisis económicas lo que los marginaría del ingreso al parque ya que la compra del lote y construcción de la bodega que tiene un costo aproximado de \$60.000.000 y existe escepticismo para los créditos.

12.4.1 Cuadro general de valores

TERRENOS

Cuadro N° 9 Terrenos

DETALLES	ARENAS	VALOR MT2	VALOR TOTAL
Local Comercial	950.49 mt2	25.000	23.762.250
Dest. Bodega	8.078.00 mt2	16.000	129.248.000
Zona Comunal	12.631.00 mt2	5.000	63.155.000
Zona Reserv. Fo	16.793.51 mt2	3.000	50,380.530
Lotes de Tercer.	1.427.00 mt2	-0-	-0-
Plaza Ferias	120.00 mt2	15.000	1.800.000
TOTALES	40.000.00 mt2		268.345.780

12.4.2 Construcciones

Cuadro N° 10 Construcciones

CONCEPTO	AREA	VALOR MT2	VALOR TOTAL
Bodega N°2	200.00 mt2	230.000	46.000.000
7 locales Comerciales	905.45 mt2	150.000	135.817.000
Cafetería	45.00 mt2	300.000	13.500.000
Plaza de Ferias	120.00 mt2	250.000	30.000.000
Plazoleta Andenes	668.00 mt2	20.000	13.360.000
TOTALES			238.677.000

Área total del parque 40000 mts cuadrados...

- 40 bodegas industriales, áreas de 200,230, 240, 270 y 300 mts
- cuadrados.
- Siete locales comerciales con un área de 50 mts cuadrados cada uno.
- 68 parqueaderos para locales comerciales.
- 14 parqueaderos visitantes.
- Cafetería.
- Plazoleta de exhibición y ventas.
- Restaurante.
- Garitas y portería.
- Salón de conferencias.
- Teatrino.
- Sede administrativa.
- Tanque de abastecimiento.
- Terrenos para futuro desarrollo.
- Planta eléctrica.

12.4.3 Estado de resultados

PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL
ESTADO DE RESULTADO
AJUSTADO POR INFLACIÓN DE
ENERO 1° AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Cuadro N° 11 Estado de resultados

INGRESOS	PAIC	FERIA	TOTAL
Ajustes por inflación	-145.542.00		-142.542.00
Arrendamiento local	9.675.000.00		9.675.000.00
Arrendamiento lote	1.670.000.00		1.670.000.00
Otros ingresos	343.000.00		343.000.00
Ingresos feria		6.466.200.00	6.466.200.00
TOTAL INGRESOS	11.542.458.00	6.466.200.00	18.008.658.00
GASTOS			
Honorarios	2.059.900.00		2.059.900.00
Servicios diversos	391.700.00		391.700.00
Impuestos	495.000.00		495.000.00
Instalaciones y adecuaciones	787.325.00	2.319.589.00	3.106.914.00
Tres por mil	75.260.42		75.260.42
Vigilancia y aseo	4.154.360.00	434.080.00	4.588.440.00
Viáticos	1.383.950.00	1.100.000.00	2.483.950.00
Sueldos y otros	3.833.022.00		3.833.022.00
Cafetería	129.190.00		129.190.00
Servicios públicos	1.276.023.00	373.759.00	1.649.782.00
Otros servicios públicos	1.440.311.00		1.440.311.00
Impío seg democrática	1.079.570.00		1.079.570.00
Gastos financieros	4.655.99		4.655.99
Papelería (Asamblea)	968.620.00	125.250.00	1.093.870.00
Atenciones asamblea	54.000.00	163.000.00	217.000.00
Mantenimiento	61.000.00		61.000.00
Obligaciones laborales	1.106.510.00		1.106.510.00
Publicidad		319.200.00	319.200.00
Fletes y acarreos		54.000.00	54.000.00
Vacunas		193.000.00	193.000.00
Total gastos	19.300.397.41	5.081.878.00	24.382.275.41
Utilidad/pérdida ejercicio	-7.757.939.41	1.384.322.00	-6.373.617.41

Existen dos tipos de recursos con los cuales cuenta el P.A.I.C:

Recursos de tipo Legal: estos recursos están regidos por los estatutos, los cuales provienen de (a venta de acciones, aportes de la Gobernación del Valle (planes de desarrollo).

La venta de lotes y locales se utilizan para pagar gastos de administración y operacionales, como también pago de impuesto de guerra (\$6.248.000).

Arrendamiento de locales: actualmente el PAIC cuenta con 7 locales comerciales los cuales todos se encuentran arrendados y en los que aparecen como arrendadores:

- E.A.T. Los Zánganos.
- Gabriel Moncada.
- Agroindustria Centinela.
- Luis A Díaz.
- Surtiaguas Holguín.
- Amparo Ramírez.
- Tránsito y transporte,

Como también existen dos lotes arrendados:

- Al municipio para la conformación del jardín tropical en la producción de heliconias.
- Árboles forestales y frutales.

Cuenta con un lote vendido en el cual se instalará una tostadora de café, proveniente de la trilladora Cafecai.

Otros recursos prácticos de los cuales el P.A.I.C recibe ingresos:

- Al municipio que le permitió ser el parqueadero municipal de tránsito (carros y motos) popularmente llamado "los patíos".
- Feria mensual agropecuaria. Esta comienza desde abril del 2002.

Financieramente, es difícil analizar la empresa, pues no existe suficiente información, la actual administración está dedicada a un saneamiento económico con base en unos reportes existentes pero no son los suficientes para evaluarlos objetivamente. Sin embargo, la información del 2002 muestra unas pérdidas acumuladas por \$ 25.768.948.77 sin incluir las del 2002 por \$6.228.075.41. En este sentido la empresa presenta un futuro incierto.

El manejo de la información financiera no está acorde a las normas contables.

Recursos administrativos

El PAIC cuenta con:

- Un computador.
- Una máquina eléctrica.
- Un fax.
- Calculadora.
- Parte contable sistematizada.
- Archivadores.
- Escritorios (3).
- Libros de contabilidad.

PROCESOS – PROCEDIMIENTOS

- Se basa de acuerdo a los objetivos que se encuentran estipulados por la organización al momento de su creación.
- Rige todas sus actividades de acuerdo a lo estipulado en los estatutos.
- Realiza asambleas ordinarias cada vez que lo considere necesario.
- Realización de Asambleas Generales para el cambio de Junta Directiva.

13 ANALISIS DE MATRIZ IFAS

13.1 LISTADO DE FACTORES INTERNOS Cuadro N° 12

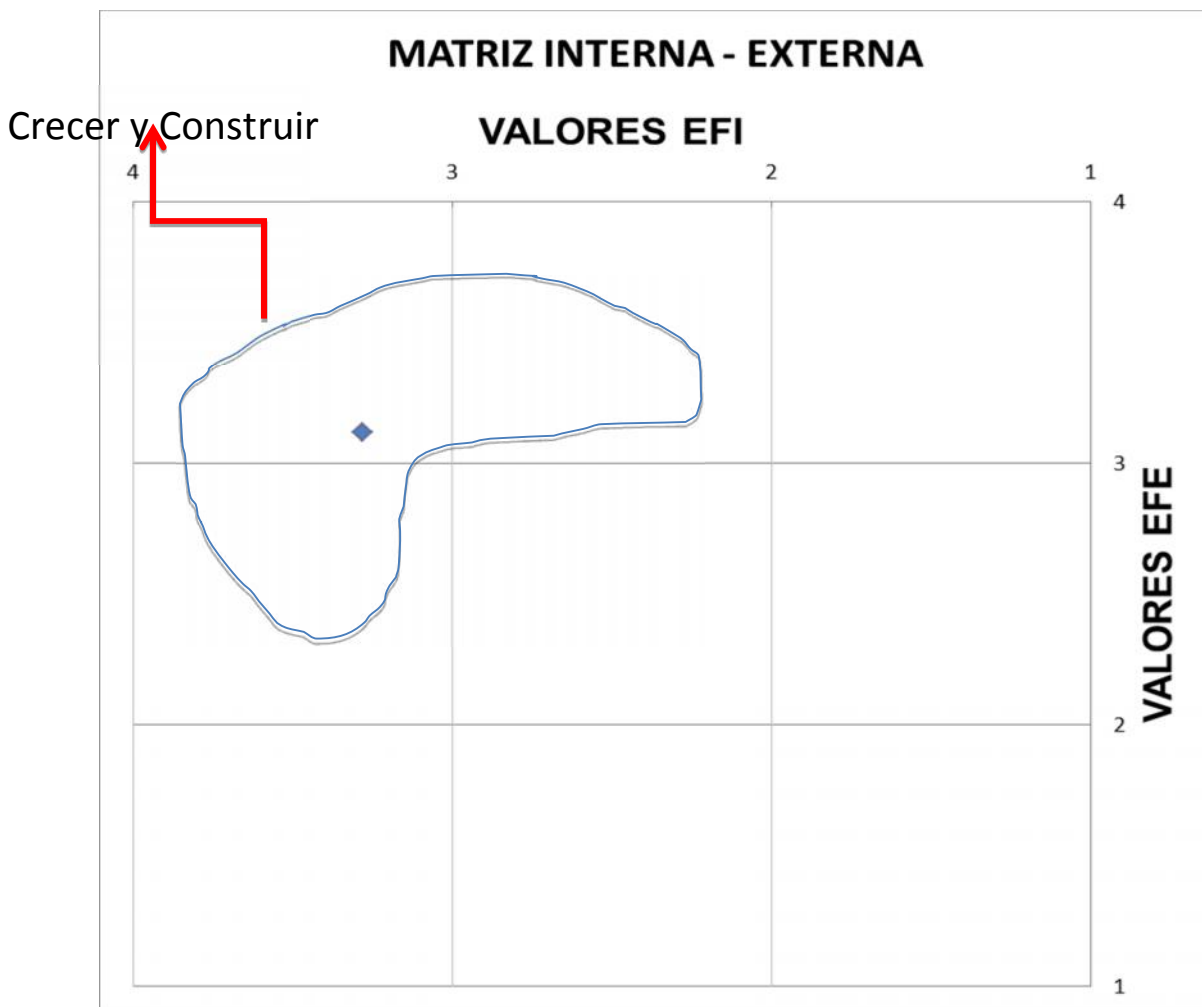
Fortalezas	Debilidades
• Gestión Admón. Constante • Efectividad en el sistema de entregas • Estabilidad laboral • Sentido de pertenencia • Nivel de remuneración • Calidad del servicio • Habilidad para competir en precios • Estabilidad de costos • Exoneración de impuestos • Infraestructura de servicios públicos • Estímulos fiscales	• Imagen corporativa • Comunicación y control gerencial • Nivel académico del talento Humano • Portafolio de productos • Programas posventas • Reconocimiento en el sector • Capacidad de dar crédito • Comunicación entre la Gerencia y la Banca local • Situación financiera sin rendimientos

13.2 RESUMEN DEL ANALISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS) Cuadro N° 13

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO "EFI"								
Factor	Variables	Posicion				ponderacion	calificacion ponderada	Calificacion del Factor
		DM1	DM2	FM3	FM4			
CAPACIDAD DIRECTIVA	La Imagen corporativa es tímida	1				0.1	0.10	2.24
	Comunicación y control gerencial es permisivo		2			0.09	0.18	
	Gestión Admón. constante				4	0.07	0.28	
	Estabilidad laboral			3		0.03	0.09	
TOTAL						0.29	0.65	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	La Capacidad de innovación es incipiente	2				0.03	0.06	2.96
	Sin Efectividad en las ventas		1			0.04	0.04	
	Facil acceso a tecnologías			3		0.06	0.18	
	Infraestructura de servicios públicos				4	0.1	0.40	
TOTAL						0.23	0.68	
CAPACIDAD FINANCIERA	Sin Capacidad de dar crédito	2				0.1	0.20	2.55
	Comunicación entre la Gerencia y la Banca local sin integrar		1			0.09	0.09	
TOTAL						0.19	0.97	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Nivel académico mínimo	2				0.02	0.04	2.72
	Experiencia técnica deficiente		1			0.04	0.04	
	Sentido de pertenencia				4	0.05	0.20	
	Nivel de remuneración			3		0.07	0.21	
TOTAL						0.18	0.49	
CAPACIDAD COMPETITIVA	Portafolio de productos poco atractivo	1				0.11	0.11	0.82
	Falta de implementacion de Programas posventas		2			0.09	0.18	
	Poco Reconocimiento en el sector		2			0.1	0.20	
TOTAL						0.3	0.49	
Total						1	3.28	

El valor general 3.28 de esta matriz evidencia una Fortaleza Moderada desde la estructura interna frente a directivos, capacidad tecnológica, y Talento Humano; pero frente a capacidad financiera y competitividad evidencia una debilidad que pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos del Parque Agroindustrial, siendo perentorio una intervención dirigida a potenciar estas debilidades en fortalezas para la organización.

14 Matriz del Resumen del análisis de factores Estratégicos. (IE).Figura N° 7



Después de hacer el análisis de los factores internos, externos actuales y a futuro del Parque Agroindustrial y Comercial de Caicedonia S.A., ubicarlos y graficarlos en la matriz IE, podemos diagnosticar que el Parque se encuentra en el cuadrante I, en la etapa de Crece y Construye, que según Fred R David “las estrategias deben ser intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal), son las más adecuadas para estas divisiones”, acciones necesarias para identificar hacia dónde va la organización y como la proyecto en un determinado tiempo en el mercado.

PENETRACION DE MERCADO

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Dentro la penetración esta:

- Maximizar la cantidad de vendedores
- Elevar el gasto publicitario
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

DESARROLLO DEL MERCADO

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

La estrategia para el Desarrollo del Producto tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo.

LA INTEGRACIÓN HACIA DELANTE

Implica la obtención de la propiedad sobre distribuidores o vendedores a minoristas. El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS

Consiste en que es la empresa minorista la que integra en su organización actividades mayoristas e incluso manufactureras, o cuando una organización mayorista introduce actividades de fabricación.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Es la búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores. Coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar.

VISIÓN DEL PARQUE AGROINDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAICEDONIA S.A.

Para el año 2022 el Parque será una empresa de reconocimiento nacional que permita a los pequeños productores, comercializadores, industriales y agroindustriales desarrollar sus proyectos e ideas de negocios potenciando la región y generando oportunidades laborales y empresariales para los pobladores de la zona y municipios circunvecinos, que permita construir desde la responsabilidad social un tejido armónico con el medio ambiente.

15 DOFA DEL PAIC

Cuadro N° 14

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gestión Admón. constante	Comunicación y control gerencial permisivo
	Estabilidad laboral	La Capacidad de innovación es incipiente
	Facil acceso a tecnologías	Falta de implementacion de Programas posventas
	Infraestructura de servicios públicos	Sin Capacidad para crédito
	Sentido de pertenencia	Comunicación entre la Gerencia y la Banca local sin integrar
	Nivel de remuneración	Experiencia técnica deficiente
		Portafolio de productos poco atractivo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
La aprobación del TLC	Publicitar en medios de comunicación masivo radio, prensa, televisión, boletines, promociones, beneficios y oportunidades para los agremiados en un parque Agroindustrial	Gestionar alianzas estrategicas con los centros de educacion de la region (Univalle, SENA, Fondo Emprender, entre otros) para fortalecer el emprendimiento, la innovación, motivación, la gestión empresarial, la ciencia, tecnología e investigación.
Aprobación exoneración impuestos		
Aumento de las transacciones comerciales de los productos de los sectores productivos del municipio		
Disponibilidad para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo		
Aprovechamiento de los medios de comunicación		
Generación de empleo	Participación constante en espacios donde se interactue con el comercio local, nacional e internacional	Promover en el sector financiero espacios de inversión para microempresarios de la región
Seguridad		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Moneda cambiaria	Plan de mercadeo que ofrezca estrategias de marketing a sus asociados y les permita aprovechar las oportunidades del entorno	Elaborar un portafolio de servicios que resalte las bondades de la región, sus climas, la productividad del municipio, los espacios de construcción del Parque, sus beneficios y oportunidades
Que no sea atractiva la propuesta para la empresa privada		
Vías de accesibilidad al Parque sin infraestructura		
La capacidad instalada es deficiente	Presentar desde la administraciónd del Parque proyectos que beneficien pequeños productores frente a la infraestructura y adecuacion de local como incubadora de empresas	Articular con la administración municipal mecanismos que permitan alianzas estrategicas de asociatividad con el gonierno nacional y los sectores de microempresarios
Cambios continuos de la tecnología		
Que no haya formación de mano de obra calificada		

16 RESUMEN DE ESTRATEGIAS

16.1 Estrategias surgidas de la encuesta

A) Estrategia de imagen:

Después de conocer que la organización no cuenta con una buena imagen corporativa es necesario formular un logo, un eslogan y publicitar estas identidades de la empresa.

B) Estrategia de comunicaron gerencial:

Es necesario que el gerente tenga su propio plan de comunicación interna y externa de la empresa, para que pueda comunicar con mayor eficiencia sus mensajes hacia el exterior e interior de la organización.

C) Estrategia de comunicación y mercadeo:

Se necesita un verdadero plan de mercadeo para poder llegar a lograr los objetivos de la empresa el cual debe estar basado en el nuevo personal de mercadeo y ventas, en las cuales se deben incluir componentes innovadores y efectivos para lograr las ventas metas.

D) Estrategia de comunicación por fortalecimiento de la tecnología en sistemas:

Es necesario hacer una actualización de los equipos de sistemas y hacer una base de datos de todos los posibles clientes y sistemáticamente llegar a cada uno de ellos, así como la implementación de una página Web donde se conozcan todas las características y ventajas de PAIC.

E) Estrategia de Habilidades comunicativas para los empleados:

Es necesario realizar unos talleres sobre habilidades de comunicación para los empleados con el fin que ellos se puedan comunicar sin ningún impedimento con sus compañeros y con los clientes potenciales.

F) Estrategia de comunicación por medio de un portafolio:

Es necesaria la implementación de un portafolio donde se dé a conocer el proyecto del PAIC.

G) Estrategia de divulgación de los créditos:

Para los posibles clientes interesados en la adquisición o compra de los servicios ofrecidos en el PAIC.

16.2 Estrategias surgidas de la Matriz DOFA

- Publicitar en medios de comunicación masivo radio, prensa, televisión, boletines, promociones, beneficios y oportunidades para los agremiados en un parque Agroindustrial
- Participación constante en espacios donde se interactúe con el comercio local, nacional e internacional
- Gestionar alianzas estratégicas con los centros de educación de la región (Univalle, SENA, Fondo Emprender, entre otros) para fortalecer el emprendimiento, la innovación, motivación, la gestión empresarial, la ciencia, tecnología e investigación.
- Promover en el sector financiero espacios de inversión para microempresarios de la región
- Plan de mercadeo que ofrezca estrategias de marketing a sus asociados y les permita aprovechar las oportunidades del entorno
- Presentar desde la administración del Parque proyectos que beneficien pequeños productores frente a la infraestructura y adecuación de local como incubadora de empresas
- Elaborar un portafolio de servicios que resalte las bondades de la región, sus climas, la productividad del municipio, los espacios de construcción del Parque, sus beneficios y oportunidades
- Articular con la administración municipal mecanismos que permitan alianzas estratégicas de asociatividad con el gobierno nacional y los sectores de microempresarios

16.3 Unificación de estrategias

Después de analizar las estrategias surgidas de la encuesta y de la matriz DOFA se puede unificar en unas pocas que a su interior abarcan todos los objetivos sugeridos en dichas estrategias:

Estrategia de imagen y publicidad

Se debe crear la Imagen Corporativa.

Estrategia: Plan de mercadeo

La empresa en compañía con la universidad del valle debe tener su propio plan de mercadeo.

16.4 Planes de acción

Estrategia: IMAGEN Y PUBLICIDAD DEL PAIC

Objetivo: Diseñar una estrategia de imagen y publicidad teniendo en cuenta los tiempos, costos y responsables.

Cuadro N°15 Plan de Imagen y Publicidad del PAIC

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Desarrollo de una imagen corporativa para el PAIC.	Gerente de mercadeo.	2 semanas	\$2.500.000
2. creación, desarrollo e implementación de la página Web del PAIC.	El Gerente	2 semanas	\$2.500.000
3. Desarrollar un portafolio de servicios.	Gerente de mercadeo	2 semanas	\$1.200.000
4. Implementación de un plan publicitario	El Gerente	2 semanas	
5. Equipo de relaciones públicas para fortalecer la imagen del Parque	El gerente y equipo de marketing	6 meses	\$18.000.000
6. Publicidad por medios masivos.	Comunicación y prensa	12 meses	\$30.000.000
7. Participación en foros, discursos, ruedas de negocios	Comunicación y prensa	12 meses	\$5.000.000
8. Patrocinio de eventos locales y regionales	Comunicación y prensa, la gerencia	2 veces al año	\$4.000.000

Estrategia: Comunicación y Tecnología

Objetivo: Identificar los procesos, métodos y herramientas requeridos para asegurar en tiempo y apropiadamente la recolección, distribución y administración de la información del Parque.

Cuadro N° 16 Plan de Comunicación y Tecnología

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Compra de 6 terminales con acceso a internet.	El Gerente	2 semanas	\$8.000.000
2. Inscripción en capacitaciones virtuales en ventas, mercadeo, comunicación empresarial ofrecidos por el SENA.	El Gerente y cada uno de los empleados.	2 semanas	\$0
3. Seguimiento de asistencia los cursos inscritos.	El Gerente en compañía del auxiliar administrativo.	12 semanas	\$0

Estrategia: Plan de Mercadeo del P.A.I.C

Suministra información valiosa sobre volúmenes de demanda y la posibilidad de ofrecer un producto en el mercado de manera competitiva

Objetivo: Diseñar una estrategia de mercadeo teniendo en cuenta los tiempos, costos y responsables.

Cuadro N° 17 Plan de Mercadeo del PAIC

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Análisis situacional del mercado.	El Gerente	4 semanas	\$700.000
2. Definición de estrategias de marketing	El Gerente	3 días	0
3. Selección de estrategias a implementar	El Gerente	2 días	0
4. Implementación de un plan de mercadeo	El Gerente y Equipo Marketing	3 meses	\$3.000.000

17 REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO POR LA AUTORAS

17.1 MISIÓN

El Parque Agroindustrial de Caicedonia Valle del Cauca, es una unión empresarial conformada por personas naturales y jurídicas que desarrollan diferentes actividades económicas relacionadas con la Agroindustria o con estos fines.

Nuestra razón de ser, es el “Progreso Integral de la población Caicedonita” y la proyección empresarial y económica del sector Agroindustrial. Conscientes que de la Excelencia de nuestros productos y servicios, depende nuestra imagen, nos preocupamos por asumir una posición de vanguardia en el mercado Agroindustrial, implementando nuevos recursos tecnológicos, adquiriendo el mejor conocimiento, y ofreciendo una atención personalizada con calidez humana, que nos conduzca a la excelencia y a la solución de las necesidades de nuestros clientes.

17.2 VISIÓN

Para el año 2022 el Parque será una empresa de reconocimiento nacional que permita a los pequeños productores, comercializadores, industriales y agroindustriales desarrollar sus proyectos e ideas de negocios potenciando la región y generando oportunidades laborales y empresariales para los pobladores de la zona y municipios circunvecinos, que permita construir desde la responsabilidad social un tejido armónico con el medio ambiente.

17.3 OBJETIVOS GENERALES

Optimizar e incentivar la producción agropecuaria en esta zona, para generar un mercado estable y competitivo para los agricultores de Caicedonia y del Valle del Cauca

Promover la cadena productiva agroindustrial.

Crear un sistema integral agroindustrial que desarrolle nuevas oportunidades de negocios a través de la infraestructura, la innovación, la tecnológica y generación de servicios aplicados para el desarrollo de los productores e industrializadores, y demás actores componentes de la cadena agroindustrial.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Vender lotes y locales.
- Administrar los lotes arrendados.
- Coordinar Ferias y eventos (Agropecuarias y Muestras artesanales), mensuales y anuales,
- Contactar directo con los potenciales clientes para la venta y/o arrendamiento de locales.
- Ayudar al desarrollo económico de la región
- Divulgar y publicitar el PAIC.
- Contactar entidades financieras para que generen una línea de créditos a los interesados en invertir en el PAIC.

17.4 VALORES INSTITUCIONALES

Compromiso: quien trabaja comprometido con lo que hace, disfruta esa es la base de la armonía de esta empresa.

Servicio: Es una de las ventajas competitivas más grande, es un valor diferenciador en beneficio del usuario, porque un cliente satisfecho es la mejor publicidad que se puede tener.

Responsabilidad: Cualquier labor siempre se hará de una manera consiente sobre las consecuencias que ocasionará aquello que se haga o se deje de hacer.

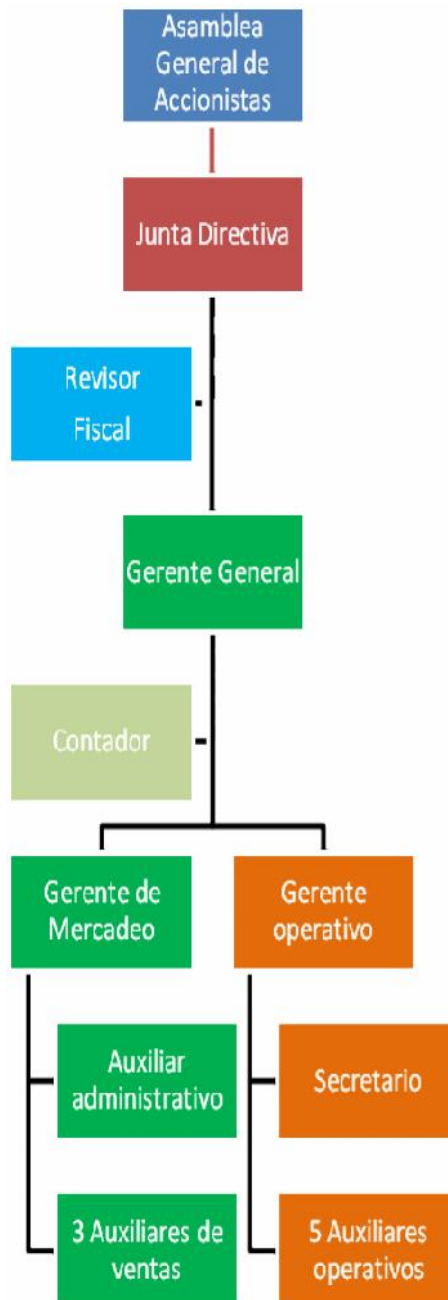
Honestidad: Ser transparentes en todos los ámbitos de nuestro diario actuar, siempre seremos honrados tanto espiritual como materialmente.

Calidad: Es el indicio y fin en la realización de cada trabajo.

Liderazgo: Los resultados de los siempre conducirán a ser abanderados en el medio. Todos los esfuerzos siempre apuntarán a ser los mejores.

17.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Figura N°8 Organigrama propuesto



Fuente: las autoras Con base en el organigrama del parque industrial de Tuluá

17.6 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

Funciones:

- Designar miembros principales la junta directiva
- Determinar las asignaciones que deben recibir los miembros de la Junta Directiva. Y el Revisor Fiscal.
- Reformar los estatutos
- Decretar con el voto el arrendamiento a enajenación de la empresa, autorizando para ello al gerente o a la junta directiva.
- Considerar los informes que periódicamente presentan la junta directiva, el Revisor Fiscal o el Gerente.
- Distribuir las utilidades en acciones o en dinero.
- Delegar en la junta directiva, en el gerente o en una junta especial algunas de sus funciones siempre y cuando no sean contrarios a la ley.
- Examinar aprobar o improbar las cuentas y balances que la junta directiva debe presentar en las reuniones ordinarias.
- Por comisión nombrar de su seno una junta para que estudie las cuentas el inventario o el balance, e informe a la asamblea.
- Decretar traslado de reservas distintas de la legal y estatutarias siempre y cuando no afecte a terceros.
- Decretar la emisión y colocación de bonos y disponer si fuere del caso que se garanticen con prendas o hipoteca sobre bienes de la sociedad.
- Disponer la capitalización de reservas según estatutos.
- Decretar aumentos de capital, o modificación del objeto, el cambio de domicilio social, la prórroga del tiempo de duración de la compañía o su disolución anticipada, su transformación en una de otra especie, o el cambio de su denominación.
- Ejercer las demás funciones que le confiera la ley, los estatutos y las que naturalmente le correspondan como suprema entidad directiva de la compañía.

17.7 JUNTA DIRECTIVA

Funciones:

- Elegir Gerente, con su respectivo suplente, secretario y demás funcionarios cuyo nombramiento no corresponda a la junta de accionistas resolver sobre sus renunciaciones, licencias y remociones.
- Crear los cargos que juzgue necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, señalar sus funciones y asignaciones salariales, y nombra el personal que deba desempeñarlos y demás funciones cuyo nombramiento le corresponde.

- Prospectar los negocios, operaciones comerciales de acuerdo con el objetivo social y ordenar su ejecución.
- Autorizar a la gerencia para invertir en acciones e intereses sociales de otras compañías. Determinar la inversión que deba darse a las sumas destinadas a la reserva.
- Convocar a la asamblea general de accionistas y a secciones extraordinarias siempre que estime conveniente o cuando la cuarta parte del capital suscrito a si lo solicite, siempre que se precise el objetivo de la reunión.
- Resolver las consultas que le presenta la gerencia.
- Aprobar antes de ser presentado a la junta de socios los balances, cuentas, informes e inventario de la sociedad, el estado de resultados y el proyecto sobre distribución de utilidades o de cancelación de las pérdidas que presente el gerente anualmente, al finalizar cada periodo comercial.
- Examinar directamente o por medio de una comisión las cuentas, libros, documentos, caja o activos y bienes de la compañía, comprobar la existencia y revisar los inmuebles, dependencias y demás bienes de la sociedad por sí o por comisiones.
- Ejercer las funciones que le delegue la asamblea general de accionistas y delegar en el gerente cuando lo considere conveniente y para casos concretos.
- Ordenar y reglamentar la colocación de acciones reservadas de las que se emiten en el curso de la vida social, con base en lo que al respecto describen los estatutos y las leyes.
- Dictar normas para la confección de balances, de las normas legales que regulen la sociedad y de las resoluciones que dicte la asamblea.
- Cuidar el estricto cumplimiento de los estatutos.
- Decidir sobre las licencias y excusas del gerente, Revisor fiscal, y de los demás y llamar los suplentes respectivos en forma inmediata.
- Decidir si las diferencias que ocurran con ocasión del ejercicio en las actividades sociales se compromete a transigir, y autorizar al gerente para la celebración de tales actos o contratos. Cuando haya diferencia entre la sociedad y uno de los accionistas con motivo del presente contrato se procederá conforme a los estatutos.
- Disponer cuando lo estime conveniente la formación de comités especiales para asesorar al gerente en asuntos determinados, y señalar las remuneraciones de quienes los integren.
- En general, ejercer todas las atribuciones que no estén expresamente asignadas a otra entidad o cargo, y la demás que le encomiende la asamblea general de socios.

17.8 REVISOR FISCAL

Pago por honorarios

Son funciones del revisor fiscal:

1o) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva;

2o) Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios;

3o) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados;

4o) Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines;

5o) Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título;

6o) Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales;

7o) Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente;

Conc.: Ley 222 de 1995 Art. 38

8o) Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario, y

9o) Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios.

Parágrafo._ En las sociedades en que sea meramente potestativo el cargo del revisor fiscal, éste ejercerá las funciones que expresamente le señalen los

estatutos o las juntas de socios, con el voto requerido para la creación del cargo; a falta de estipulación expresa de los estatutos y de instrucciones concretas de la junta de socios o asamblea general, ejercerá las funciones indicadas en este artículo. No obstante, si no es contador público, no podrá autorizar con su firma balances generales, ni dictaminar sobre ellos.”³⁹

17.9 CONTADOR

Se le paga por honorarios “El cargo de contador público, de acuerdo al organigrama de la empresa, depende del administrador, no obstante, las funciones son realizadas en los días y horarios escogidos por el contador público, basado en las cláusulas del contrato por honorarios.

17.9.1 Condiciones generales:

PERFIL: La persona a desempeñar el cargo de contador público debe llenar Los siguientes requisitos:

- Grado de escolaridad: Superior (contador público)
- Conocimientos básicos en: Empresas de responsabilidad limitada.
- Conocimientos específicos en: Tratamiento contable, a través de software
- Disponibilidad de tiempo: El requerido por el cargo.
- Tener mínimo un año de experiencia.
- Condiciones físicas: buen estado de salud físico y mental.
- Recomendaciones especiales: debe ser una persona honesta y responsable.

17.9.2 Descripción de las funciones:

- Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a las normas establecidas en Colombia.
- Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos.
- Instalar el Software para el reporte de los estados financieros.
- Preparar la información financiera para ser presentada a la junta de, u otras entidades que lo requieran.
- Envío de informaciones adicionales que requiera la DIAN.
- Alimentar los módulos del software que se requieran para obtener
- información estadística o de otra índole, en forma oportuna y veraz.

³⁹CODIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971

- Preparar comprobantes de Depreciación.
- Velar porque las notas contables y ajustes con asociados estén debidamente soportados y contabilizados.
- Revisar los recibos de caja y comprobantes de pago.
- Ordenar medidas necesarias para hacer arreglos técnicos que se requieran hacer al Software de la EMPRESA, a fin de poder ejecutar correctamente el servicio contratado.
- Las demás inherentes a su condición de contador público”⁴⁰.

⁴⁰<http://cootraes.com/documents/MANUALFUNCCOOT.pdf>

17.10 ANÁLISIS OCUPACIONAL DE LOS NUEVOS CARGOS PROPUESTO POR LAS AUTORAS

Cuadro N°18 Análisis Ocupacional

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	NOMBRE DE LA EMPRESA: PARQUE AGRO INDUSTRIAL DE CAICEDONIA.	
	RAZÓN SOCIAL: PARQUE AGRO INDUSTRIAL DE CAICEDONIA.	
	NOMBRE DEL CARGO Gerente de Mercadeo	CÓDIGO 1010102
	DEPENDENCIA O AREA: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Gerente general
	No. DE CARGOS IGUALES 0	CARGOS QUE SUPERVISA: 4
	NOMBRE DEL EMPLEADO:	NOMBRE DEL ANALISTA: Ángela Ruiz
	DIRECCIÓN Parque Industrial de Caicedonia	FECHA DE ANÁLISIS: Febrero 12 de 2011
FUNCIONES DE TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	LABORES PRINCIPALES: 1. Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición. 2. Definir la publicidad, Promoción de ventas. 3. Distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas. 4. Análisis y control de ventas. 5. Pronósticos y presupuestos de ventas. 6. Logística de la distribución física. 7. Servicios de los productos. 8. Servicio al cliente. 9. Velar por el mercadeo y las ventas de la empresa.	
	LABORES SECUNDARIAS: 1. Remplazar al Gerente General en sus ausencias. 2. Presentar en compañía del contador todos los informes relacionados con presupuestos de ventas y mercadeo. 4. Remplazar al Gerente Operativo en sus ausencias.	
	LABORES OCASIONALES: Hacer seguimiento de la imagen de la empresa a nivel nacional y regional.	
	NIVEL EDUCATIVO Administrador o economista con posgrado en mercadeo, profesional en mercadeo.	
EXIGENCIAS DE CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA: Dos año de experiencia en cargos administrativos similares y experiencia en empresas de finca raíz	
	CONOCIMIENTOS ESPECIALES Cursos en finca raíz y créditos.	
EXIGENCIAS DE	HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA Alta Habilidad mental en planeación, facilidad de comunicación.	

HABILIDAD	HABILIDAD MANUAL Baja habilidad manual.	
EXIGENCIAS DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD POR PROCESOS Alta responsabilidad por procesos de mercadeo.	
	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Alta el Gerente de Mercadeo es el responsables de las ventas, las la atención a clientes, proveedores y demás diligencias normales y legales para el buen funcionamiento de las ventas y mercadeo.	
	RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN Muy Alta Es la máxima autoridad de supervisión en ventas y mercadeo.	
	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Muy alta pues él conoce todos los documentos de la empresa tanto en la parte administrativa y de ventas.	
	RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS Es media pues el delega a los demás funcionarios esta responsabilidad y quedando bajo su tutela directa solo algunos muebles y equipos de su oficina.	
	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINEROS Alta pues es el encargado de coleccionar el dinero, el manejo de dinero y valores de la empresa.	
	EXIGENCIAS DE ESFUERZO	ESFUERZO MENTAL Alto esfuerzo mental porque requiera de mucha concentración.
ESFUERZO VISUAL Alto pues necesita un buen desarrollo del sentido de la observación.		
ESFUERZO FÍSICO Medio pues su trabajo lo desarrolla en su gran parte en la oficina o planta y otra parte en la calle.		
PENOSIDAD DEL CARGO	CONDICIONES AMBIENTALES (CONDICIONES ATMOSFÉRICAS, RUIDO, LUZ, ETC) Medio pues la oficina funciona a continuación de la planta, pero no se maneja olores ni temperaturas fuera de los estándares.	
	RIESGO DEL CARGO (ACCIDENTES, ENFERMEDADES PROFESIONALES) Bajo pues no hace esfuerzos fuertes y su mayor parte de trabajo es intelectual no físico.	
OBSERVACIONES	OBSERVACIONES De la agilidad mental, la formulación de estrategias innovadoras en ventas y mercadeo depende en gran parte el éxito de la empresa.	
	_____	_____
	Firma del jefe inmediato	Firma Empleado

Cuadro N°19 Análisis Ocupacional

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	ANÁLISIS OCUPACIONAL	
	NOMBRE DE LA EMPRESA PARQUE AGROINDUSTRIAL DE CAICEDONIA	
	RAZÓN SOCIAL: PARQUE AGROINDUSTRIAL DE CAICEDONIA	
	NOMBRE DEL CARGO Auxiliar operativo	CÓDIGO 1113117
	DEPENDENCIA O AREA: Operativo	JEFE INMEDIATO: Gerente Operativo
	No. DE CARGOS IGUALES 5	CARGOS QUE SUPERVISA: 0
	NOMBRE DEL EMPLEADO:	NOMBRE DEL ANALISTA: Ángela Ruiz
	DIRECCIÓN PARQUE AGROINDUSTRIAL DE CAICEDONIA	FECHA DE ANÁLISIS: Febrero 12 de 2.011
FUNCIONES DE TAREAS QUE COMPONEN EL CARGO	LABORES PRINCIPALES: Realizar todas las funciones de aseo y mantenimiento. Ser el responsable de los procesos operativos dentro del Parque. Colaborar en las funciones del Gerente operativo. Demás funciones que le delegue su jefe inmediato.	
	LABORES SECUNDARIAS: 1. Aseo del parque automotor. 2. Mensajería 3. Limpieza de maquinaria y equipo.	
	LABORES OCASIONALES: Ayudará en la operación del Parque.	
EXIGENCIAS DE CONOCIMIENTOS	NIVEL EDUCATIVO Bachiller.	
	EXPERIENCIA Un año de experiencia en cargos operativos similares.	
	CONOCIMIENTOS ESPECIALES Que tenga licencia de conducción.	
EXIGENCIAS DE HABILIDAD	HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA Ninguna	
	HABILIDAD MANUAL Alta habilidad manual. Manejo de automotores	
EXIGENCIAS DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD POR PROCESOS Baja porque en sus funciones son muy poco los procesos que maneja.	
	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS Alta tiene continuo contacto con los usuarios y socios.	
	RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN Ninguna no tiene personal a su cargo.	

	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE INFORMACIÓN Baja pues no conoce el saber hacer de la empresa en procesos operativos.	
	RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS Es media pues es compartida con el Gerente operativo.	
	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINEROS Ninguna.	
EXIGENCIAS DE ESFUERZO	ESFUERZO MENTAL Ninguno.	
	ESFUERZO VISUAL Medio pues necesita operar bajo la luz del solo y en ocasiones en la luz nocturna.	
	ESFUERZO FÍSICO Medio pues su trabajo lo desarrolla en su gran en la calle con pequeños esfuerzos físicos.	
PENOSIDAD DEL CARGO	CONDICIONES AMBIENTALES (CONDICIONES ATMOSFÉRICAS, RUIDO, LUZ, ETC) Medio pues trabaja en la mayor parte del tiempo al aire libre.	
	RIESGO DEL CARGO (ACCIDENTES, ENFERMEDADES PROFESIONALES) Media pues hace esfuerzos medios.	
OBSERVACIONES	OBSERVACIONES Debe de tener muy buena salud y estado físico.	
	Firma Jefe Inmediato	Firma Empleado

Cuadro N° 20

Hoja de Análisis ocupacional

HOJA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL			
IDENTIFICACION DEL CARGO		NOMBRE DE LA EMPRESA	
		PARQUE INDUSTRIAL DE CAICEDONIA	
		RAZÓN SOCIAL: PARQUE INDUSTRIAL DE CAICEDONIA	
		NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO
		Vendedor	
		DEPENDENCIA O ÁREA	CARGO JEFE INMEDIATO
		Administrativo- Mercadeo	Gerente de Mercadeo
		No DE CARGOS IGUALES 3	CARGOS QUE SUPERVISA ninguno
		NOMBRE DEL EMPLEADO	NOMBRE DEL ANALISTA Ángela Ruiz
		DIRECCIÓN	FECHA DE ANÁLISIS
PARQUE INDUSTRIAL DE CAICEDONIA			
FUNCIONES TAREAS QUE COMPONE EL CARGO		LABORES PRINCIPALES	
		Vender el los bienes y servicios del Parque.	
		Visitar a los clientes.	
		Entregar y mostrar bienes para la venta.	
		Preparar informes mensuales de las tareas acciones realizadas.	
		LABORES SECUNDARIAS	
		Otras que en su momento sean necesarios para la comercialización.	
EXIGENCIAS DEL CARGO	DE CONOCIMIENTOS	NIVEL EDUCATIVO:	
		Medio.	
		EXPERIENCIA	
		Mínimo Seis (6) meses de experiencia relacionada	
	DE HABILIDAD	CONOCIMIENTOS ESPECIALES	
		Alta: Vendedor profesional con experiencia en Finca raíz.	
		HABILIDAD MENTAL	
		Alta: Debe elaborar los informes para la empresa que son de gran utilidad para la misma y de mucha responsabilidad	
		HABILIDAD MANUAL	

		Media: requiere de destreza, agilidad para la elaboración de oficios y todo lo relacionado con el procesamiento de datos.
DE RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD POR PROCESOS	Alta: debe responder por elaboración de documentos que requieren continuidad y mucha responsabilidad tales como facturas y pedidos.
	RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS	Alta: ya que debe tener contactos frecuente con el público, con el personal de su dependencia y otras.
	RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION	Baja: No supervisa a nadie.
	RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPO	Baja: debe responder por implementos de su uso cotidiano.
	RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO	Baja, no maneja documentos de propiedad de la empresa.
	ESFUERZO MENTAL	Alta: Porque requiere de manejo de procesos de ventas y mercadeo.
	ESFUERZO VISUAL	Bajo: porque sus labores requieren esfuerzos medianos de la visión.
	ESFUERZO FÍSICO	Bajo: requiere hacer posiciones de bajo grado de esfuerzo.
	CONDICIONES AMBIÉNTALES	Su lugar de trabajo es variado puede tener las mejores condiciones de iluminación y de distribución como puede estar en condiciones adversas.
PENOSIDAD DEL CARGO	RIESGOS DEL CARGO	No hay contactos con situaciones de peligro o agentes contaminantes.

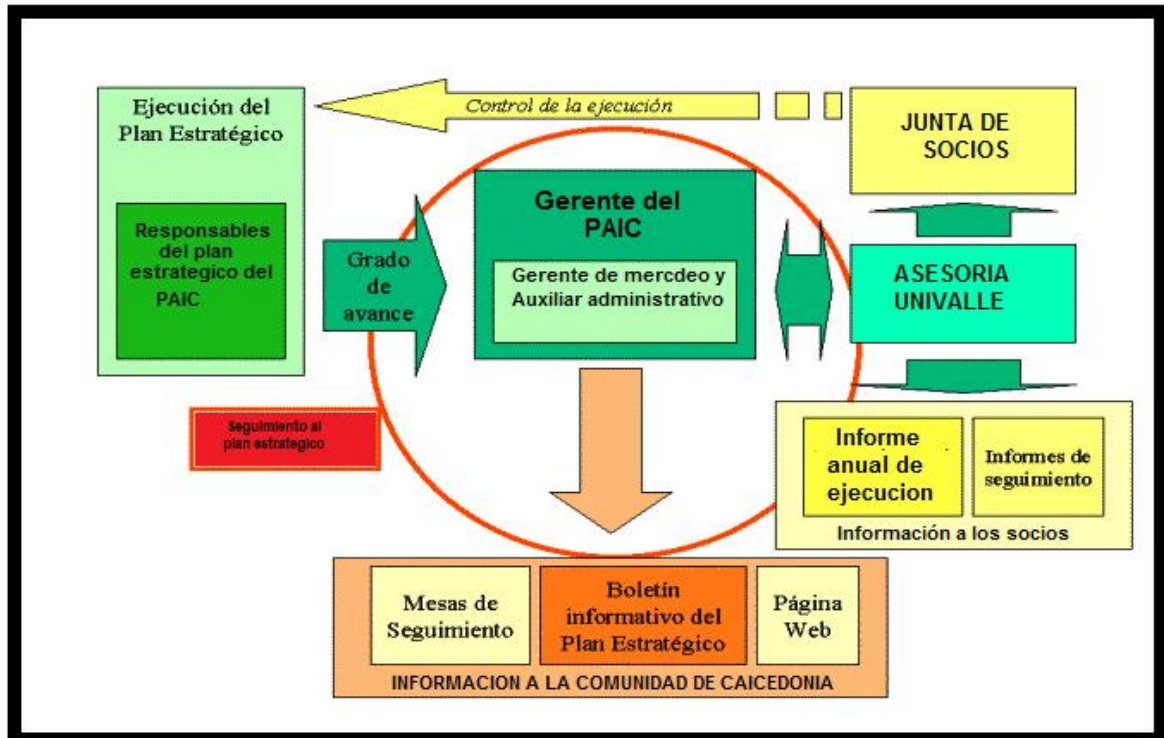
Cuadro N° 21 Especificaciones del cargo

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar administrativo	DEPARTAMENTO: Administrativo
SECCIÓN:	JEFE INMEDIATO: Gerente de Mercadeo
SUPERVISA A: 0	NOMBRE DEL ANALISTA: Ángela Ruiz
HABILIDAD	EDUCACIÓN: Auxiliar administrativo C.A.P. del Sena. EXPERIENCIA Dos años de experiencia en cargos administrativos similares. ENTRENAMIENTO 8 días HABILIDAD MENTAL Medio Habilidad mental, para el cargo de técnico auxiliar, facilidad de redacción y expresión. HABILIDAD MANUAL Media habilidad manual.
RESPONSABILIDAD	TRABAJO CON OTROS Bajo no dependen empleados. POR CONTACTOS Media encargado de ayudar las ventas, las compras, la atención a clientes, proveedores. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS Es media pues está bajo responsabilidad solo algunos muebles y equipos de su oficina. MANEJO DE DINERO Media pues en ocasiones es el encargado de las cobranzas, el manejo de dinero y valores de la empresa PROCESOS Alta responsabilidad por procesos por que el auxiliar administrativo debe tener muy en claro las normas, metas, políticos y metas de la empresa.
ESFUERZOS	MENTAL Mediano esfuerzo mental porque requiera de concentración. VISUAL Medio pues necesita trabajar en el equipo de cómputo. FISICO Medio pues su trabajo lo desarrolla en su gran parte en la oficina y otra parte fuera de la empresa.
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE Bajo la oficina funciona en un barrio residencial. RIESGOS Bajo pues no hace esfuerzos fuertes y su mayor parte de trabajo es intelectual no físico.

18 DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

18.1 FLUJO GRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Figura N° 09. Flujo grama de seguimiento y control



Fuente: las autoras

18.2 DISEÑO DEL SISTEMA

Después de diseñado el plan estratégico se nombran unos responsables de cada una de las acciones que contiene el plan en este caso los principales encargados son el Gerente general, el gerente de mercadeo y el auxiliar administrativo quienes con la asesoría de la Universidad del Valle desarrollaran el total del plan estratégico y ellos estarán en la obligación de estar generando informes ante la mesas de seguimiento, ante la comunidad de Caicedonia, ante la junta de socios por medio de boletines informativos del plan estratégico, la página web, e informes anuales y de seguimiento para poder llevar un control cuantitativo de la ejecución se placara indicadores de gestión.

Gerente de mercadeo y auxiliar administrativo

Coordinará el seguimiento del Plan de mercadeo Estratégico, presentará al Junta de socios los distintos informes, convocará Mesas de Seguimiento e impulsará los procesos de Planificación Estratégica a todos los niveles.

El gerente de mercadeo podrá pedir en cualquier momento, de los coordinadores asignados, información sobre la situación de plan.

MEMORIA ANUAL E INFORMES DE SEGUIMIENTO

Dentro del sistema de seguimiento se deberá presentar informes periódicos de seguimiento y un informe anual de ejecución.

INFORME DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cada año se presentará a la junta de socios una memoria de ejecución del plan estratégico, esta memoria contendrá la información necesaria para evaluar el grado de avance global de ejecución del Plan Estratégico, así como información detallada de los proyectos o planes más relevantes.

INFORMES PERIÓDICOS DE SEGUIMIENTO

EI GERENTE DE MERCADEO Y EL AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Elaborará, a lo largo del año, dos informes de seguimiento de los planes definidos en el Plan Estratégico.

Estos informes darán cuenta del estado de ejecución a mitad y al final de cada año. El último de ellos servirá de base para la elaboración de la Memoria anual, Para ello, el Gerente de mercadeo y el auxiliar administrativo periódicamente también presentaran la información relevante sobre el avance en la ejecución de los planes

El gerente general revisará los informes de seguimiento que, una vez aprobados, podrán ser presentados a la junta de socios. Una versión resumida será puesta a disposición de la Comunidad de Caicedonia a través de la página Web.

ASIGNACIÓN DEL GRADO DE AVANCE

El Gerente de mercadeo y al auxiliar administrativo serán los responsables de asignar, a partir de la información recogida los grados de avance en cada plan. Esta asignación se realizará en una escala de 0 a 5 que responde a la progresión entre “Plan todavía no iniciado” y “Plan ya implantado”.

Grado de avance Progresión

Cuadro N°22 Grado de avance Progresión

VALORACIÓN	GRADO DE AVANCE
0	“Proyecto todavía no iniciado”
1	“Proyecto en fase de análisis”
2	“Proyecto iniciado y preliminarmente ejecutado”
3	“Proyecto ejecutado parcialmente”
4	“Proyecto muy avanzado en su ejecución”
5	“Proyecto ya implantado”

MESAS DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Por otra parte, y con objeto de mantener la filosofía de participación y transparencia se conformara una mesa de seguimiento conformada por:

Cuadro N°23 Mesas de seguimiento del Plan de M mejoramiento

CANTIDAD	REPRESENTANTE DE
2	Los socios
1	La academia
1	Gerente
1	Contador

18.3 INDICADORES DE GESTIÓN.

Es la relación entre las acciones ejecutadas y el objetivo propuesto

Estrategia: Imagen y publicidad del P.A.I.C

Objetivo: evaluar las acciones ejecutadas frente a lo propuesto en el objetivo

Cuadro N°24 Plan de Imagen y Publicidad del PAIC

ACTIVIDAD	PASOS	TIEMPO	CADA UNO TIENE UN VALOR DE
1. Desarrollo de una imagen corporativa para el PAIC.	1. Desarrollo del logo. 2. Desarrollo de slogan.	2 semanas	50% 50%
2. Implementación de la página Web del PAIC.	1. Poner en funcionamiento la Página web.	2 semanas	100%
4. Desarrollar un portafolio de servicios.3.Implantación de un plan publicitario	1. Entrega de plan publicitario.	2 semanas	100%
	1. Entrega y publicación del portafolio.	2 semanas	100%

INDICADORES DE GESTIÓN.

Estrategia: Comunicación y tecnología

Objetivo: evaluar las acciones ejecutadas frente a lo propuesto en el objetivo

Cuadro N° 25 Plan de Comunicación y Tecnología

ACTIVIDAD	PASOS	TIEMPO	CADA UNO TIENE UN VALOR DE
Compra de 6 terminales con acceso a internet.	1. cotización 2. desembolso 3.Acceso a internet	2 semanas	33% 33% 33%
2. inscripción en cursos virtuales en ventas, mercadeo y comunicación empresarial ofrecidos por el SENA.	1. Número de funcionarios inscritos.	2 semanas	7,14
3. Seguimiento asistencia a los cursos en que se han inscrito los empleados.	1. numero de compromisos adquiridos por los educandos.	12 semanas	Numero de compromisos realizados / total de de compromisos

INDICADORES DE GESTIÓN.

Estrategia: Plan de Mercadeo

Objetivo: evaluar las acciones ejecutadas frente a lo propuesto en el objetivo

Cuadro N° 26 Plan de Mercadeo del PAIC

ACTIVIDAD	PASOS	TIEMPO	CADA UNO TIENE UN VALOR DE
1. Análisis situacional del mercado.	Investigación de mercados	4 semanas	100%
2. Definición de estrategias de marketing	Análisis del resultado de estudio de mercados	3 días	100%
3. Selección de estrategias a implementar	Utilización de herramientas de tipo cuantitativo para la definición de estrategias	2 días	100%
4. Implementación de un plan de mercadeo	Determinación del plan de acción y asignación de presupuesto para la ejecución del mismo	3 meses	75%

19 CONCLUSIONES

- El Parque no cumple con su objeto social.
- No cuenta con estrategias de mercadeo y ventas, que conduzcan al desarrollo y sostenimiento económico del parque Agro Industrial.
- El Parque Agroindustrial y Comercial tiene una gran extensión de terreno subutilizado, donde puede generar desarrollo de ideas de negocios y a su vez ser incubadora de microempresas.
- El Parque no está inmerso en las dinámicas financieras regionales, que permita a pequeños y medianos empresarios hacer créditos para inversión fácilmente.
- La infraestructura y desarrollo de locales y bodegas del Parque no alivian los costos de instalación de empresas en él.

20 RECOMENDACIONES

- Implementar un direccionamiento estratégico
- Implementar alianzas estratégicas y unidades de negocios en asocio con la Universidad del Valle.
- Desarrollar una página Web con toda la información del parque y ubicarla en los buscadores como principal enlace en la red
- Diseñar el portafolio de servicios que permita mostrar atractivo el Parque para los inversionistas nacionales y extranjeros.
- Propiciar la asociación de gremios productivos de la zona.
- Realizar una alianza estratégica con la Cámara de comercio, que permitirá apoyo y gestión de recursos e inversión nacional e internacional.

21 BIBLIOGRAFÍA

- (Censo 2005)DANE Censo 2005 - Población de Caicedonia Valle del Cauca.
- ACKOFF Russell, Un concepto de planeación de empresas. De. Limusa. México, 1.985.
- BALLOU, Ronal h., Logística administración de la cadena de suministros, quinta edición, México 2004.
- BARON Pinto, Haiber Alberto. Gestión empresarial, administración de salarios.
- BERNAL T. Cesar Augusto, Metodología de la investigación para administración y economía, Santa Fe de Bogotá D.C. noviembre del 2000.
- Caracterización del sistema de costos da la cadena de flores tropicales heliconias en el departamento de Risaralda año 2007.
- Corporación parque de las Heliconias, Marzo 2009.
- DAVID R. Fred. Conceptos de administración estratégica. Quinta edición, México. 1.997.
- Departamento de planeación del municipio de Caicedonia valle Año 2008.
- DESS G., Gregory; LUMPKIN, G.T. Dirección Estratégica. Madrid MCGRAWHILL 2003.
- Eco vida y Campo Ltda. C.I.
- GUZMÁN N Arcadio J, Entorno Organizacional, Santiago de Cali, Colombia, 1998.
- HILL, charles W. L. Administración estratégica un enfoque integrado México 2005
- Instituto Alexander Von Humboldt Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en los Andes Colombianos 2005.
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA.)
- Javier Jaramillo Torres, redacción de (El País) marzo 31 del 2008.
- Ministerio De Agricultura, de Colombia. <http://www.agronet.com.gov/> 2008.
- PARQUES INDUSTRIALES ECOEFICIENTES (PIEs), Departamento Técnico Administrativo Del Medioambiente – DAMA, BOGOTA ,2003.
- PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Ed. Deusto: Bilbao, España. 1.999.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva México 1997.
- PRIETO Herrera, Jorge Eliécer. La Gestión Empresarial una guía práctica para el diagnóstico empresarial, Bogotá C.D. marzo del 2004.

- SAMPIERI Hernández. Roberto, Metodología de la investigación, México enero 2008.
- THOMPSON, Arthur A. administración estratégica teoría y casos. MCGRAWHILL 2008.
- UMATA, Municipio de Caicedonia (Valle), Año 2009.
- Administración Estratégica, Teoría y casos, Arthur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, Jhon E Gamble, Decimoquinta Edición, editorial MC Graw Hill.
- Administración Estratégica, un enfoque Integrado, Charles W L Hill, Bapth R Jones, Tercera Edición.
- Administración Estratégica, un enfoque integrado, Charles w. Hill, Gareth R. Jones, Sexta Edición, editorial MC Graw Hill
- Diagnostico organizacional del Parque Agroindustrial Y Comercial de Caicedonia S.A., Luz Mery Riveros Restrepo, Carolina Valencia Martínez, Cesar Augusto Vélez Riveros, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, del año 2.003.
- Dirección Estratégica, Santiago Garrido Buj, Segunda Edición, editorial MC Graw Hill.
- El Proceso de Investigación, Carlos A Sabino, Editorial El Cid Editor
- Estrategia de Producción, Esteban Fernández Sánchez, Lucia Avella Camarero, Marta Fernández Barcala, Segunda Edición, editorial MC Graw Hill.
- Herrera Martínez, Gabriela, Vale la pena invertir en comunicación organizacional? Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.
- Introducción al Procesamiento de Datos para los Negocios, Lawrence S Orilio, Segunda Edición (Primera Edición en Español) editorial MC Graw Hill.
- La Gerencia de Empresas, Peter F. Drucker, editorial sudamericana Buenos Aires, Tercera Edición, Primera en la Colección de Piragua, publicada en diciembre de 1.993
- Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Roberto Hernández Sampierr, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, editorial MC Graw Hill.
- Omalendi, Gabriela, Cómo realizar un plan de comunicación. Ed. Dick Bigh, Argentina 2003.
- Páginas Web
- Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D Goodstein, Timothy M Nolan, J William Pfeiffer, editorial MC Graw Hill.

- Sistemas de Información Gerencial, Gordon B Davis, Margrethe H Olson, Segunda Edición, Primera en español, editorial MC Graw Hill.
- <http://www.agrotropical.andes.com>
- <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/letraf/>

ANEXO 02.

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1) ¿Su trabajo es totalmente físico?
- 2) ¿Su trabajo es totalmente intelectual?
- 3) ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?
- 4) ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?
- 5) ¿Le gusta su empresa?
- 6) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?
- 7) ¿Se siente integrado en la empresa?
- 8) ¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?
- 9) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?
- 10) ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?
- 11) ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) le resulta agradable y familiar?
- 12) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
- 13) ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?
- 14) ¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo?
- 15) ¿Le duele la espalda?
- 16) ¿Se le cansa la vista?
- 17) ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- 18) ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?
- 19) ¿Es eso posible por el entorno suyo y el espacio de que se dispone en donde usted, trabaja?
- 20) ¿Se ha ocupado alguno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?
- 21) ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?
- 22) ¿Hay suficiente luz ambiental en donde usted, está trabajando?
- 23) ¿Hace normalmente o con frecuencia calor?
- 24) ¿Hace normalmente o con frecuencia frío?
- 25) ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?
- 26) ¿Los servicios y aseos están limpios?
- 27) ¿Los servicios y aseos son suficientes para el personal de la empresa?
- 28) ¿Los vestuarios están limpios?
- 29) ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?
- 30) ¿Hay música ambiental o hilo musical?
- 31) ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de ordenador?
- 32) ¿Tiene algún filtro de protección?
- 33) ¿Tiene Vd. muchas incidencias en el funcionamiento del equipo informático que le inquieten e interrumpen su trabajo?
- 34) ¿Le duele la espalda?

- 35) ¿Su silla o sillón es, a su juicio, adecuado?
- 36) ¿Su ordenador es muy lento y se impacienta Vd. continuamente por esta circunstancia?
- 37) ¿Su ordenador es muy rápido y de última generación?
- 38) ¿Tiene reflejos en la pantalla de su ordenador de luces, ventanas u otras?
- 39) ¿Su pantalla está demasiado alta o baja para usted?
- 40) ¿Su impresora está demasiado lejos de usted y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime?
- 41) ¿Considera usted que tiene bastante autonomía en su trabajo?
- 42) ¿Considera usted que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?
- 43) ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?
- 44) ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?
- 45) ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?
- 46) ¿Se siente realizado en su trabajo?
- 47) ¿Se siente como una “máquina” o un “robot” en su trabajo?
- 48) ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?
- 49) ¿Piensa usted que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios?
- 50) ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?
- 51) ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?
- 52) ¿Tiene problemas con alguno o algunos de ellos?
- 53) ¿Piensa que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros, para subir o mejorar, a costa de ese compañerismo?
- 54) ¿Cree que usted y sus compañeros se llevan bien y forman “una piña”?
- 55) ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?
- 56) ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?
- 57) ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
- 58) ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?
- 59) ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros suyos de trabajo?
- 60) ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?
- 61) ¿Su jefe o jefes le tratan normalmente bien, con amabilidad?
- 62) ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con usted en su trabajo?
- 63) ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?
- 64) ¿Considera a su jefe autoritario?

- 65) ¿Considera a su jefe participativo?
- 66) ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?
- 67) ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?
- 68) ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?
- 69) ¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime y con personalidad?
- 70) ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna?
- 71) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que usted tiene?
- 72) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella?
- 73) ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?
- 74) ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?
- 75) ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?
- 76) ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?
- 77) ¿Considera que hace usted., en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?
- 78) ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?
- 79) ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?
- 80) ¿Le gustaría trasladarse a otro centro de trabajo de su empresa, en su misma ciudad o en otra?
- 81) ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
- 82) ¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más?
- 83) ¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
- 84) ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
- 85) ¿Considera que está su remuneración por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?
- 86) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?
- 87) ¿Le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa, la dificultad que cree existe de encontrar trabajo?
- 88) ¿Cree usted que no sería difícil mejorar en otra empresa sus condiciones salariales actuales?

- 89) ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?
- 90) ¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?
- 91) ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?
- 92) ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?
- 93) ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- 94) ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?
- 95) ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?
- 96) ¿Considera usted que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?
- 97) ¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?
- 98) ¿Considera usted que en su empresa solamente se funciona con contratación temporal continuamente, sin importar otras consideraciones en el trabajo?
- 99) ¿Por esa inseguridad hacia su futuro en la empresa, se siente usted sin motivación ni lazos de unión alguna con su empresa?
- 100) ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

ANEXO 03.

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL PARQUE AGROINDUSTRIAL DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

Contesta lo más sincero posible el siguiente cuestionario, marcando con una X según sea tu respuesta.

SI NO

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa?

SI___ NO___

Porque_____.

2 ¿Es necesaria la capacitación en tu área de trabajo?

SI___ NO___

Porque_____.

3. ¿Piensa que usted necesita capacitación?

SI___ NO___

Porque_____.

4. ¿Le han impartido algún curso de capacitación fuera de la empresa?

SI___ NO___

Porque_____.

5. ¿Consideras importante la capacitación?

SI___ NO___

Porque_____.

6. ¿Piensas que estas apto(a) para desempeñar tu trabajo?

SI___ NO___

Porque_____.

7. ¿Los conocimientos que tiene le dan seguridad para hacer tu trabajo?

SI___ NO___

Porque_____.

8. ¿Confía en mantener la estabilidad del desempeño en el puesto que desempeña?

SI___ NO___

Porque_____.

9. ¿Está en capacidad de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

SI___ NO___

Porque_____.

10. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones propias?

SI___ NO___

Porque_____.

11. ¿Existe buena relación entre trabajadores patrones?

SI___ NO___

Porque_____.

12. ¿Está en capacidad y tiene la habilidad para llegar a una decisión mutua con los compañeros?

SI___ NO___

Porque_____.

13. ¿Le han impartidos cursos de capacitación relevantes e importantes en tus áreas de trabajo?

SI___ NO___

Porque_____.

14. ¿Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a tu horario de trabajo?

SI___ NO___

Porque_____.

15. ¿Existen días especiales para un curso de capacitación dentro de la empresa?

SI___ NO___

Porque_____.

16. ¿Cuentan con recursos asignados estructurados para satisfacer un plan?

SI___ NO___

Porque_____.

17. ¿Tiene conocimientos en ventas?

SI___ NO___

Porque_____.

18. ¿Cree que en su puesto de trabajo se hace necesario tener conocimientos en ventas?

SI___ NO___

Porque_____.

19. ¿cree usted que el Parque agroindustrial podría ofrecer otros servicios?

SI___ NO___

Porque_____.

Como cuales_____.

20. ¿El parque Agroindustrial cuenta con la infraestructura y los recursos suficientes para ofrecer a los inversionistas mejores condiciones financieras para adquirir de los productos y servicios que en este se ofrecen?

SI___ NO___

Porque_____.

21. ¿Conoce de alguna estrategia financiera que ofrezca a sus inversionistas la adquisición de los productos y servicios que allí se ofrecen?

SI___ NO___

Porque_____.

22. ¿Existen créditos favorables para la adquisición de lotes en el Parque Agroindustrial de Caicedonia?

SI___ NO___

Porque_____.

ENTREVISTA

Entrevista dirigida: al Administrador del Parque Industrial y Comercial de Tulúa en el Departamento del Valle del Cauca

Objetivo: *conocer el funcionamiento administrativo y comercial del Parque Industrial y Comercial de Tulúa en el Departamento del Valle del Cauca*

Nombre de quien realiza la entrevista: Ángela María Ruiz Vargas y Josefina González Molina

Nombre de quien responde la entrevista: JOSE OLIVERIO PIEDRAHITA

Cargo: MERCADEO Y VENTAS

Empresa: INVERSIONES TULUA Y CIA LTDA

Dirección: CENTRO COMERCIAL TULUA LA 14 LOCAL B3

Teléfono: 2308000- 3113213342

1. ¿Cuál es la misión del Parque?
Brindar seguridad y comodidad a los empresarios radicados en el parque y contribuir al desarrollo municipal y regional.
2. ¿Cuál es la influencia del Parque en el desarrollo económico del sector?
Mucha le ha brindado la posibilidad de empleo al municipio de Tulúa además de contribuir con el plan de ordenamiento territorial.
3. ¿Cómo está distribuido el parque en su parte administrativa (organigrama)?
4. ¿El parque brinda beneficios y cuales a las empresas que se radican allí?
Están estipulados en el acuerdo municipal número 015 de 2005
5. Jurídicamente ¿Cómo se constituye el parque? (sociedad, cooperativa, inversionistas, entre otros)
Régimen de propiedad horizontal ley 675 de 2001.
6. ¿Cómo o cual es el procedimiento para que las empresas puedan vincularse al parque?
Los interesados se comunican directamente con nosotros (INVERSIONES TULUA) nosotros manejamos todo lo relacionado con precios, lotes, construcciones, arrendamientos; tenemos establecidas unas tarifas que ustedes pueden encontrar en el portafolio que les entregue.
7. ¿Qué estrategias o como se da a conocer el parque para que las empresas utilicen sus instalaciones?
Pautamos en la revista portafolio, video magazín de Tulúa y un magazín de propiedad raíz muy prestigiosa en el país y es constante la pauta.
8. ¿Cuáles son las demandas del entorno?
Tulúa según su POT debe tener sus zonas industriales en un determinado territorio con el cual cuenta el parque por lo que estamos listos con la infraestructura requerida, los servicios con los que debe contar el parque y lo más importante tenemos el lugar con las especificaciones para que las empresas puedan desarrollar

su actividad económica, con lo que estamos totalmente dotados para cumplir con las necesidades de las empresas.

9. ¿Qué impacto generó el parque para el municipio de Tulúa?

Fue un impacto muy positivo porque a pesar de que el municipio ya tenía la ----- del parque no contaba con el presupuesto necesario, cuando don JACOB OLIVIER, propietario del proyecto él lo visionó a largo plazo pensando en que era la oportunidad para que Tulúa se posicionara como punto estratégico por la cercanía del puerto de Buenaventura, Cali, Quindío entre otras.

10. ¿Qué tipo de tecnología están utilizando?

La tecnología que implementamos la referimos a la parte de construcción de nuestras bodegas, para aquellos que piden que se los construyamos lo hacemos con los mejores materiales, luminosidad del área, circuito cerrado de tv, vigilancia privada, báscula moderna

11. ¿Están trabajando en cadenas productivas?

En cuanto a las cadenas productivas o de valor lo debe implementar cada empresa, lo que sí es que el parque no se aceptan empresas contaminantes y está estipulado en los estatutos.