

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PROALIMENTOS S.A.S.
PERIODO 2018 - 2021

YENNY JOHANNA FIERRO CEBALLOS

CÓDIGO: 201504437

JUAN JOSÉ ESCOBAR MORALES

CÓDIGO: 201504401

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2018

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PROALIMENTOS S.A.S.
PERIODO 2018 - 2021

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN

YENNY JOHANNA FIERRO CEBALLOS

CÓDIGO: 201504437

JUAN JOSÉ ESCOBAR MORALES

CÓDIGO: 201504401

DIRECTOR

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI

2018

CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
1.1 Antecedentes del problema.....	13
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4 Justificación.....	15
1.5 Marco teórico.....	16
1.5.1 <i>Escuela del diseño</i>	16
1.5.2 <i>Escuela de la planificación</i>	18
1.5.3 <i>Escuela del posicionamiento</i>	19
1.6 Estado del arte.....	21
1.7 Marco conceptual.....	22
1.7.1 <i>Estrategia</i>	22
1.7.2 <i>Planeación estratégica</i>	23
1.7.3 <i>Análisis DOFA</i>	24
1.7.4 <i>Benchmarking</i>	24
1.8 Metodología.....	25
1.8.1 <i>Tipo de estudio</i>	25
1.8.2 <i>Método de investigación</i>	25
1.8.3 <i>Herramientas metodológicas</i>	26
1.8.4 <i>Proceso estratégico</i>	27
2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	31
2.1 Descripción Histórica.....	31
2.2 Caracterización de la organización.....	32
2.2.1 <i>Razón social y registros</i>	32
2.2.2 <i>Ubicación geográfica</i>	32

2.2.3	<i>Estructura organizacional</i>	32
2.2.4	<i>Misión</i>	33
2.2.5	<i>Visión</i>	33
2.2.6	<i>Productos y Servicios</i>	33
3	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	35
1.1	Entorno geográfico	35
1.2	Entorno demográfico	37
1.3	Entorno social	41
1.4	Entorno medioambiental.....	44
1.5	Entorno económico	47
1.6	Entorno tecnológico	49
1.7	Entorno político gubernamental y jurídico	51
1.8	Matriz integrada de entorno	54
4	ANÁLISIS DEL SECTOR ARROCERO EN COLOMBIA	66
4.1	Generalidades.....	66
4.2	Descripción de la cadena de arroz en Colombia.....	67
4.2.1	<i>Etapa de cultivo</i>	69
4.2.2	<i>Etapa industrial</i>	71
4.2.3	<i>Comercialización</i>	72
4.3	Actualidad del sector	73
4.4	Diamante competitivo.....	80
4.4.1	<i>Los factores productivos</i>	80
4.4.2	<i>Condiciones de demanda</i>	81
4.4.3	<i>Sectores conexos cadenas productivas</i>	82
4.4.4	<i>Estrategia estructura y rivalidad de las empresas del sector</i>	82
4.4.5	<i>El papel de la casualidad</i>	83
4.4.6	<i>El papel del gobierno</i>	83
4.5	Las cinco fuerzas	84
4.5.1	<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	85
4.5.2	<i>Barreras de salida</i>	86
4.5.3	<i>Posibles entrantes</i>	86
4.5.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	87

4.5.5	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	87
4.5.6	<i>Productos sustitutivos</i>	88
4.5.7	<i>Análisis estructural del sector</i>	88
5	REFERENCIACIÓN COMPETITIVA O BENCHMARKING	91
5.1	Descripción de organizaciones a comparar.....	91
5.1.1	<i>Proalimentos SAS</i>	91
5.1.2	<i>Cooperativa Serviarroz Ltda.</i>	91
5.1.3	<i>Coagronorte Ltda.</i>	92
5.1.4	<i>Insumos ROA Florhuila</i>	93
5.2	Factores claves de éxito	93
5.3	Perfil competitivo	94
5.4	Radars de comparación	95
5.4.1	<i>Análisis de FCE de Proalimentos S.A.S.</i>	96
5.4.2	<i>Análisis de FCE de Cooperativa Serviarroz Ltda.</i>	97
5.4.3	<i>Análisis de FCE de Coagronorte Ltda.</i>	98
5.4.4	<i>Análisis de FCE de Insumos ROA Florhulia</i>	99
5.5	Análisis de los resultados del benchmarking.....	100
6	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE PROALIMENTOS S.A.S.	102
6.1	Análisis de la percepción del personal sobre los procesos administrativos 102	
6.1.1	<i>Organización</i>	103
6.1.2	<i>Planeación</i>	103
6.1.3	<i>Control</i>	104
6.1.4	<i>Gestión del personal</i>	104
6.1.5	<i>Dirección</i>	105
6.1.6	<i>Operación de la organización</i>	105
6.1.7	<i>Calidad</i>	106
6.1.8	<i>Investigación y Desarrollo</i>	106
6.1.9	<i>Gestión comercial</i>	107
6.1.10	<i>Gestión financiera</i>	107
6.1.11	<i>Competencia</i>	109

6.1.12	<i>Gestión de clientes</i>	109
6.2	Análisis de la situación interna de la organización	110
6.2.1	<i>Gestión administrativa</i>	110
6.2.2	<i>Cultura organizacional</i>	112
6.2.3	<i>Gestión comercial</i>	113
6.2.4	<i>Gestión financiera</i>	115
6.2.5	<i>Operación</i>	117
6.2.6	<i>Gestión de suministros</i>	119
6.2.7	<i>Investigación y desarrollo</i>	120
6.2.8	<i>Sistema de información</i>	122
6.2.9	<i>Gestión humana</i>	124
6.3	Clasificación de las variables del análisis de la situación interna de la organización 125	
6.3.1	<i>Análisis del impacto de la situación interna de la organización</i>	127
7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	132
7.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.	132
7.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.	134
7.3	Análisis DOFA	135
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	141
8.1	Visión de la organización	141
8.2	Misión de la organización	141
8.2.1	<i>Filosofía, principios y valores</i>	141
8.2.2	<i>Productos y servicios</i>	141
8.2.3	<i>Usuarios y clientes</i>	142
8.2.4	<i>Mercado meta</i>	142
8.2.5	<i>Conocimiento y tecnología</i>	142
8.2.6	<i>Grupos de interés de la organización</i>	142
8.2.7	<i>Responsabilidad social</i>	142
8.2.8	<i>Imagen pública</i>	143
8.2.9	<i>Formulación de la misión</i>	143
8.3	Objetivos estratégicos	143
8.3.1	<i>Objetivos financieros</i>	143

8.3.2	<i>Objetivo de crecimiento</i>	143
8.3.3	<i>Objetivos de competitividad</i>	143
8.3.4	<i>Objetivo de responsabilidad social</i>	144
8.4	Estrategia de segmentación del mercado	144
8.5	Estrategia Ansoff	146
8.5.1	<i>Penetración de mercados</i>	146
1.8.1	<i>Desarrollo de producto</i>	147
1.8.2	<i>Desarrollo de mercado</i>	147
1.8.3	<i>Diversificación</i>	148
8.6	Matriz de portafolio de sectores estratégicos.....	149
8.6.1	<i>Productos Estrellas</i>	150
8.6.2	<i>Productos interrogantes</i>	150
8.6.3	<i>Productos vacas lecheras</i>	151
8.6.4	<i>Productos perros</i>	151
8.7	Estrategias generales de la organización	151
8.7.1	<i>Estrategias financieras</i>	152
8.7.2	<i>Estrategias de crecimiento</i>	152
8.7.3	<i>Estrategias de competitividad</i>	153
8.7.4	<i>Estrategias de responsabilidad social</i>	154
8.8	Propuesta de estructura organizacional.....	154
9	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO	160
9.1	Análisis de la situación actual.....	160
9.2	Objetivos y actividades a corto plazo	162
9.3	Cronograma de actividades de corto plazo	165
9.4	Recursos y presupuesto.....	167
9.5	Responsable de las actividades	171
9.6	Políticas procedimientos y reglas	174
9.7	Seguimiento y control.....	174
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
10.1	Recomendaciones.....	181
11	BIBLIOGRAFÍA	182

LISTA DE GRAFICAS

Figura 1. Proceso estratégico. Adaptado de Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, por Betancourt B., 2013, p.17.	28
Figura 2. Organigrama de Proalimentos S.A.S. Fuente propia	33
Figura 3. Entorno geográfico del área de influencia de Proalimentos (DigitaGlobe, 2017) 36	
Figura 4. Pirámide poblacional comparativa (MinSalud, 2017)	38
Figura 5. Esquema de suelos y acuíferos presentes en la zona (PBOT, Jamundí)	45
Figura 6. Resumen general del Pedenorca (Gobernación del Cauca, 2015)	52
Figura 7. Eslabones de la cadena arroz en Colombia Fuente: Adaptado de Areiza Segura (2012)	68
Figura 8. Distribución porcentual del área cosechada y producción de arroz mecanizado, por departamentos año 2016. Fuente: DANE – FEDEARROZ – 4° Censo Nacional Arrocero.....	69
Figura 9. Áreas de siembra según sistema. Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2017).....	70
Figura 10. Ciclo de la producción de arroz paddy verde. Fuente: MADR (2010, p. 4)	70
Figura 11. Producción de arroz paddy seco en Colombia Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018) *Datos parciales	74
Figura 12. Superficie de arroz sembrada en Colombia Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018) *Datos parciales	74
Figura 13. Importaciones de arroz blanco. Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018) *Datos parciales	75
Figura 14. Producción y rendimiento del cultivo de arroz paddy verde mecanizado año 2007-2016 Fuente: (Ministerio de Agricultura, s.f.) Agronet	76
Figura 15. Costos de producción y Rendimiento de arroz de riego y secano Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018).....	76
Figura 16. Costo de Producir Una tonelada de arroz paddy verde Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2017)	77
Figura 17. Estructura de Costos de producción de arroz riego Semestre A de 2017 Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018).....	77
Figura 18. Modelo de diamante competitivo de Porter Fuente: Adaptado de (Betancourt B. , 2015).....	80
Figura 19. Cadena Productiva del sector arrocero. Fuente: Elaboración propia	82

Figura 20. Diamante competitivo del sector Arroz en Colombia Fuente: Elaboración propia	84
Figura 21. Modelo de las cinco fuerzas Fuente: Adaptado de (Betancourt B. , 2015).....	85
Figura 22. Las Cinco fuerzas competitivas del sector Arroz Fuente: Elaboración propia ...	90
Figura 23. Radar de valor Proalimentos S.A.S. Fuente: Elaboración propia	96
Figura 24. Radar por valor sopesado Proalimentos S.A.S. Fuente: Elaboración propia	96
Figura 25. Radar de valor Cooperativa Serviarroz Ltda. Fuente: Elaboración propia	97
Figura 26. Radar por valor sopesado Cooperativa Serviarroz Ltda. Fuente: Elaboración propia	97
Figura 27. Radar de valor Coagronorte Ltda. Fuente: Elaboración propia	98
Figura 28. Radar por valor sopesado Coagronorte Ltda. Fuente: Elaboración propia	98
Figura 29. Radar de valor Insumos Roa Florhuila Fuente: Elaboración propia	99
Figura 30. Radar por valor sopesado Insumos Roa Florhuila Fuente: Elaboración propia..	99
Figura 31. Comparación de organizaciones por FCE Fuente: Elaboración propia	100
Figura 32. Percepción de personal sobre la organización Fuente: Elaboración propia.....	103
Figura 33. Percepción de personal sobre la planeación Fuente: Elaboración propia	103
Figura 34. Percepción de personal sobre el control Fuente: Elaboración propia	104
Figura 35. Percepción de personal sobre la gestión de personal Fuente: Elaboración propia	104
Figura 36. Percepción de personal sobre la dirección Fuente: Elaboración propia.....	105
Figura 37. Percepción de personal sobre la operación Fuente: Elaboración propia.....	105
Figura 38. Percepción de personal sobre la calidad en la organización Fuente: Elaboración propia	106
Figura 39. Percepción de personal sobre investigación y desarrollo en la organización Fuente: Elaboración propia.....	106
Figura 40. Percepción de personal sobre la gestión comercial Fuente: Elaboración propia	107
Figura 41. Percepción del personal sobre la gestión financiera Fuente: Elaboración propia	108
Figura 42. Percepción de personal sobre la competencia.....	109
Figura 43. Percepción de personal sobre los clientes de la organización.....	109
Figura 44. Matriz producto/mercado o Ansoff para Proalimentos S.A.S Fuente: Elaboración propia basado en Ansoff (1957)	149
Figura 45. Propuesta de estructura organizacional para Proalimentos SAS.....	155
Figura 46. Propuesta de Unidad de Gestión en los llanos orientales.....	156

Figura 47. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 1 Fuente: elaboración propia.....	165
Figura 48. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 2 Fuente: elaboración propia.....	166
Figura 49. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 3 Fuente: elaboración propia.....	166
Figura 50. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 4 Fuente: elaboración propia.....	166
Figura 51. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 5 Fuente: elaboración propia.....	167

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis - entorno geográfico	36
Tabla 2. Indicadores demográficos para Jamundí (MinSalud, 2017).....	38
Tabla 3. Análisis - entorno demográfico	40
Tabla 4. Análisis - entorno social	43
Tabla 5. Análisis - entorno medioambiental.....	46
Tabla 6. Producción de los principales cultivos agrícolas, segundo semestre de 2017 (DANE, 2017)	47
Tabla 7. Análisis - entorno económico.....	49
Tabla 8. Análisis - entorno tecnológico. Fuente: Elaboración propia	50
Tabla 9. Análisis - entorno gubernamental y jurídico	53
Tabla 10. Análisis integrado del entorno.....	55
Tabla 11. Áreas y producción de los principales productos agrícolas ((DANE), 2016)	67
Tabla 12. Consumo Per cápita de arroz en Colombia. Fuente: Fedearroz	72
Tabla 13. Precio de arroz blanco por Tonelada en Colombia.	79
Tabla 14. Análisis estructural del sector Arroceros	89
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	95
Tabla 16. Análisis de la gestión administrativa.....	110
Tabla 17. Análisis de la cultura organizacional.....	113
Tabla 18. Análisis de la gestión comercial	114
Tabla 19. Indicadores financieros, año 2016 y 2017	116
Tabla 20. Análisis de la gestión financiera.....	116
Tabla 21. Análisis de la operación.....	118

Tabla 22. Análisis de la gestión de suministro	120
Tabla 23. Análisis de la investigación y desarrollo	121
Tabla 24. Análisis del sistema de información fuente: elaboración propia.....	123
Tabla 25. Análisis de la gestión humana	124
Tabla 26. Clasificación del análisis de la situación interna.....	125
Tabla 27. Matriz de impactos de variables internas claves	127
Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.	132
Tabla 29. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.	134
Tabla 30. Listado DOFA	136
Tabla 31. Matriz DOFA	138
Tabla 32. Matriz de segmentación del mercado para Proalimentos S.A.S.....	145
Tabla 33. Matriz BCG para Proalimentos S.A.S.....	150
Tabla 34. Perfiles y funciones de los cargos de la estructura organizacional propuesta....	156
Tabla 35. Matriz de análisis de la situación actual de Proalimentos S.A.S.....	160
Tabla 36. Objetivo y actividades generales del problema 1	163
Tabla 37. Objetivo y actividades generales del problema 2	163
Tabla 38. Objetivo y actividades generales del problema 3	164
Tabla 39. Objetivo y actividades generales del problema 4.....	164
Tabla 40. Objetivo y actividades generales del problema 5.....	165
Tabla 41. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 1	167
Tabla 42. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 2	168
Tabla 43. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 3	169
Tabla 44. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 4	170
Tabla 45. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 5	171
Tabla 46. Responsables de las actividades del programa de corto plazo	172
Tabla 47. Indicadores de control para los objetivos de corto plazo	176

RESUMEN

En sus 28 años de creada, Proalimentos S.A.S. no ha contado con un Plan Estratégico formulado como tal, sino que se ha adherido a las necesidades de la unidad estratégica del molino La Esmeralda; sin embargo, en los últimos años las dinámicas externas de la organización se han vuelto complejas, donde el sector arrocero demanda un nivel de competitividad muy alto para mantenerse viable, lo que sumado a la incertidumbre sobre, sí las capacidades internas de la organización son capaces de atender estas nuevas dinámicas, para asegurar un crecimiento de esta.

Subsecuentemente, surgió la necesidad de formular un Plan estratégico para Proalimentos S.A.S. con el objetivo de estudiar el ambiente externo, reconociendo las oportunidades y las amenazas y en el ámbito interno las fortalezas y debilidades. Todo esto con el fin de generar una planeación estratégica que logre potencializar las oportunidades del entorno y explotar las fortalezas internas, para mejorar las debilidades que la organización tiene, como frenar las amenazas que el entorno ofrece.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en once capítulos; el primero está destinado a dar todo el soporte teórico y metodológico de la Planeación estratégica de la organización. El segundo capítulo se destinó a presentar la organización desde sus inicios hasta como opera en la actualidad; allí se detalla el organigrama, la misión, y los productos y servicios con los que cuenta actualmente la organización.

El capítulo tres comprende el análisis del entorno de Proalimentos S.A.S., donde se definieron y caracterizaron los entornos geográfico, demográfico, social, económico, medioambiental, tecnológico y político gubernamental. Además, en este capítulo decanta en una serie de oportunidades y amenazas que la organización hace frente.

El capítulo cuarto, se destinó a la descripción del sector arrocero, donde se construyó el diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter definiendo la dinámica del sector. Por otro lado, el capítulo cinco, siendo complemento del cuarto, se destinó al análisis de referenciación o benchmarking compartido entre Proalimentos S.A.S., Cooperativa Serviarroz Ltda., Coagronorte Ltda e Insumos ROA Florhuila. Identificándose los factores claves de éxito de cada una y su posición competitiva.

Ya en el capítulo seis, se realizó el análisis de la situación interna de Proalimentos S.A.S., en el cual, a partir de encuestas realizadas al personal de la organización y al análisis de la información interna, se definieron las principales características de cada proceso administrativo; decantándose todo esto en una serie de fortalezas y debilidades.

El capítulo siete, es la unión del análisis interno y externo, denominado análisis DOFA donde se presenta las variables del ambiente externo e interno, definidas en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para finalmente, establecer las estrategias

que permitirán disminuir los efectos negativos y potencializar los factores positivos de la organización.

El capítulo ocho, comprende el diseño del direccionamiento estratégico de la organización para el periodo de análisis, en el que se definió la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias para alcanzar los objetivos. También se presenta una propuesta de estructura organizacional con la cual Proalimentos S.A.S. pueda soportar las nuevas actividades.

Seguidamente, en el capítulo nueve, se describe el plan de acción de corto plazo, donde se especifican los objetivos, las actividades a realizar, tiempo, recursos, responsables, políticas y seguimiento y control de este plan de acción.

Finalmente, el capítulo diez está destinado a las conclusiones y recomendaciones basadas en los análisis realizados durante todos los capítulos y el capítulo once al compendio bibliográfico que dio soporte al proyecto de investigación.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica busca ser la herramienta más importante para Proalimentos S.A.S. para su supervivencia, crecimiento y posicionamiento futuro de la misma. Se ha de recordar que desde el siglo XXI, ya no existe la necesidad de tener una ventaja competitiva; es un requerimiento de subsistencia, donde las empresas quizá ya no compiten con sus iguales en la región, sino con muchas globalmente. Donde lo político, lo social, lo ambiental y lo económico son líneas que se entrelazan en algo llamado globalización, que permea el entorno de la organización y modela de alguna manera su futuro. Además, penetra su cultura, cambia sus paradigmas y transforma sus procesos. Por eso más que antes, la estrategia es la piedra angular de las organizaciones, como expresó alguna vez Peter Drucker: “la planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales”; podría entonces decirse que planificación estratégica es eso exactamente, donde se contribuye al futuro, a través de conocimiento interno y el entorno de la organización y es la brújula de las decisiones diarias de la empresa para llevarla por buen camino.

El objetivo principal de este proyecto de investigación es formular el Plan Estratégico para Proalimentos S.A.S. para el periodo 2018 -2021. Para lograr el objetivo, en primera instancia se desarrolló la caracterización e historia de la organización, análisis externo de la organización, análisis del sector arrocero, benchmarking entre empresas competencia, análisis interno de Proalimentos S.A.S., análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico y plan de acción para corto plazo.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Antecedentes del problema

En Colombia, el cultivo del arroz es uno de los tres productos agrícolas más importantes del país. En 2016 Colombia tuvo la producción de arroz mecanizado más alta de la historia, 2.971.975 ton y un rendimiento promedio de arroz mecanizado a nivel nacional de 5,7 toneladas/hectárea, superior a las 5,3 t/ha, registradas durante el 2015 (DANE, 2017).

Pese a lo anterior, al analizar la productividad promedio por hectárea, esta es igual a la que se tenía hace 20 años, lo cual significa que hay una gran brecha entre productores eficientes y la mayoría, un 89% que son pequeños, lo que plantea un desafío inicial para el sector (Lopez Montaña, 2017).

Por otro lado, el desmonte gradual de aranceles al arroz proveniente de Estados Unidos y la entrada en vigor a partir del 2030, del tratado de libre comercio que se tiene suscrito con dicho país y los demás acuerdos con otros países, representan una amenaza mayor para el sector en las condiciones actuales, debido a que en este momento los costos de producción están muy por encima de los que tienen los productores de otros países, que cuentan además con subsidios que protegen su producción.

Dado los cambios drásticos que el sector requiere y que 13 años que restan para la entrada en vigor del TLC con Estados Unidos es muy poco, se hace urgente que las empresas surtan cambios y planes enfocados a resistir y sobrevivir a esta realidad.

Proalimentos S.A.S. es una empresa dedicada al comercio al por mayor de Insumos agropecuarios para el cultivo de arroz, está situada en el departamento del Valle de Cauca, en la localidad de Jamundí. Es unidad estratégica de negocio de Arrocería La Esmeralda y fue constituida en diciembre de 1989, como una necesidad de mejorar la calidad del arroz producido en el Valle del Cauca prestando asesoría técnica y financiación de insumos a los productores de arroz, a precios asequibles.

Pese a que hasta el momento Proalimentos S.A.S. se ha mantenido como una de las principales fuentes de financiación de los arroceros de la zona y ha logrado llevar apoyo técnico y capacitación a los agricultores, no es ajena a las brechas de rendimiento existentes y a la necesidad de hacer más eficientes los arroceros de la región. Sin embargo, presenta debilidades en el desarrollo de planes estratégicos. Carece de visión, objetivos y metas; las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño, son temas con los cuales la empresa no cuenta para proyectar sus actividades y prepararse para afrontar los cambios que se vienen.

Se establece que hay debilidades en la planeación, pues carece de un direccionamiento estratégico escrito y divulgado, no plantea objetivos corporativos, no

diseña, ni implementa estrategias y no se observan planes que mejoren o faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la empresa.

La información correspondiente a procesos y procedimientos no está plasmada, por lo que técnicos y colaboradores no tienen claras sus responsabilidades.

Aunque Proalimentos S.A.S. tiene acceso a equipos, muchos de ellos de última tecnología y poco conocidos en Colombia para el manejo del cultivo de arroz, no se ha masificado su uso dado a la marcada resistencia a implementar nuevas tecnologías por parte de algunos colaboradores.

La empresa no cuenta con una base de información de los clientes (agricultores) que tenga en cuenta las características de sus tierras, hoja de vida de las cosechas, productos usados, etc.

El posible desconocimiento de los directivos frente a la importancia de saber qué es lo que sabe la empresa, quién lo sabe y hacer uso de este conocimiento, para ser competitivos en el mercado, conlleva a desaprovechar todas estas competencias.

No existe base común de conocimiento, así que cada agrónomo tiene autonomía en los productos que utiliza o recomienda en las áreas del cultivo que atiende, de esta manera no hay homogeneidad en el uso productos y métodos de manejo.

Son limitados los programas y estrategias que buscan desarrollar de manera intelectual a los colaboradores y a su vez, permitir generar destrezas para producir cambios que propendan a la eficiencia en el cultivo.

Es probable que no exista una cuantificación del capital intelectual de la compañía, ni de los costos asociados a su pérdida.

En definitiva, los anteriores problemas son un reflejo innegable de la falta de una completa formulación de una planeación estratégica, que sea coherente con la actividad de la empresa. La organización está necesitada de una cohesión y guía para poder volver competitiva y disminuir la brecha tecnológica.

1.2 Formulación del problema

¿Qué factores se deben considerar para formular el plan estratégico de Proalimentos S.A.S. para el período 2018-2021?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico de la organización Proalimentos S.A.S. para el período 2018-2021

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos del presente trabajo se definen a continuación:

- Realizar un análisis del entorno de Proalimentos S.A.S, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades.
- Realizar un estudio de referenciación para Proalimentos S.A.S.
- Realizar un análisis interno de las fortalezas y debilidades de Proalimentos S.A.S.
- Formular el direccionamiento estratégico: la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de Proalimentos S.A.S.
- Elaborar el plan de acción y mejoramiento con indicadores de control.

1.4 Justificación

Dado el momento de crisis que vienen afrontando el sector arrocero por cuenta de las dificultades climáticas, la falta de competitividad de los productores del grano y las amenazas que los acuerdos de comercio internacional traen, se hace imperioso que las empresas que de una u otra forma se encuentran inmersas en el sector, busquen mecanismos que les permita hacerle frente a esta realidad y que proporcionen las directrices que les permitan sobrevivir a los tiempos de cambio.

En este sentido y dado que Proalimentos S.A.S. no cuenta actualmente con una guía para afrontar los nuevos retos del sector, el presente trabajo de investigación propone un modelo de planeación estratégica para la organización que le permita proyectarse, coordinar sus procesos y mejorar su estructura organizacional actual, no solo para perdurar en el sector, sino para proveer bienestar para la comunidad y el personal que habita dentro de la organización, ser motor de desarrollo continuo y propender por una empresa sostenible.

Actualmente, la organización presenta debilidades en temas de planeación, pues carece de un direccionamiento estratégico escrito y divulgado, no hay objetivos corporativos planteados, no se diseñan, ni implementa estrategias y no se observan planes que mejoren o faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la empresa.

Mintzberg (1999), denominaría la estrategia actual de la empresa, como una *estrategia emergente*; es decir, son actividades que se han ido tomando en el tiempo y se han convertido en un patrón para la compañía. Pero en todo caso, no existe un camino delineado con una visión, una misión y unos objetivos entrelazados que guíen las actividades de esta, por lo cual, la Gerencia de la organización está muy comprometida con este trabajo de investigación y ven en él una herramienta eficiente y eficaz para llevar de manera ordenada actividades de la empresa en congruencia con objetivos que la dirección espera.

Este trabajo de investigación permite no solo resolver una necesidad latente de Proalimentos en cuanto a su dirección estratégica, sino poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el estudio de la maestría de administración, puesto que la planeación estratégica reúne análisis organizacionales, financieros, competitivos, de mercado, sociales, ambientales, entre otros y obliga al investigador a adquirir el conocimiento teórico, transformarlo e implementarlo en la realidad de una empresa, en el caso de este trabajo, del sector agrícola.

Debido a todas estas justificaciones, el presente trabajo de grado : “Formulación del plan estratégico para Proalimentos S.A.S. periodo 2018 – 2020” es una oportunidad de mejora crucial y necesaria para la empresa y que dará la mano al crecimiento esperado que quiere la Arrocería la Esmeralda en los próximos años. Además, es un excelente proceso formativo para los investigadores, pues como se explicó este tipo de estudios recogen y aplican una inmensidad de saberes de las ciencias de la organización.

1.5 Marco teórico

La planeación estratégica es uno de los grandes campos que estudia las ciencias de la organización, puesto que puede ser motor de crecimiento de la organización o ser la espada de Damocles de esta. Está claro que la planeación estratégica en la actualidad es un proceso cada vez más complicado, que exige mayores análisis, tiene que evolucionar al ritmo cambiante del entorno y adaptarse a éste. Por esto, esta planeación se convierte en la herramienta imprescindible de las organizaciones; por tal razón este trabajo de grado busca hacer una aproximación a la misma y para esto, ha tomado el trabajo de Henry Mintzberg, con su libro “Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico del 1999”, el cual se divide en 10 escuelas de pensamiento que explican como diseñar la estrategia corporativa. Se escogió este libro por la importancia que ha tenido en la literatura especializada, siendo citado 8.505 veces desde su aparición. A continuación de las 10 escuelas se presentan tres, las cuales son base de la presente investigación, debido a que son las que mejor encajan con las características del trabajo.

1.5.1 Escuela del diseño

En el tema de la estrategia corporativa, la escuela del diseño dio inicio a lo que Mintzberg denominó un safari, refiriéndose a esa diversidad de temas postulados y demás. Esta escuela nace a mediados de los años sesenta con Philip Selznick, en su libro editado por la Universidad de California denominado “Leadership Administration”. Posterior a éste, otro gran autor que fortaleció las bases de la escuela fue Alfred D. Chandler en su libro “Strategy and Structure”, el cual introduce por primera vez la idea asociar el estado interno de la organización con el estado externo de la misma; esta idea como se verá dentro de la escuela del diseño es la base de su fundamentación. Sin embargo, como Mintzberg comenta, el verdadero impulso de la escuela fue gracias a Learned, Christensen, Andrews, Guth, los

cuales era los exponentes de la escuela empresarial de Harvard, quienes redactaron el libro “Business Policity: Text and cases”.

Ahora bien, la escuela del diseño se fundamenta sustancialmente en que la estrategia corporativa era la unión de las flaquezas y virtudes de la organización con las amenazas y oportunidades del entorno, dando vida al modelo VFOA. Entonces dicho modelo busca poner extrema atención a las situaciones que podrían influir en la evaluación externa e interna. Es importante señalar y además es una de las grandes críticas que tiene la escuela, que los autores de la escuela no dieron más información de cómo crear la estrategia corporativa, sino que lo llamaron un “acto creativo”. Esto va en consonancia con otra gran base de la escuela, la cual plantea que la estrategia corporativa debe ser desarrollada por su director general. En otras palabras, la escuela ve la estrategia como un proceso de concepción, el cual debe ser un proceso de diseño informal, referido a su creación en donde el que define el rumbo de la organización es el director. Situación que ha creado mayor controversia, pues ha de recordarse que Herbert Simón (1982) en su libro “El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativo”, trae el concepto de la racionalidad limitada, la cual muestra como el directivo no logra tomar la mejor decisión de todas, sino la que él logra conocer. En este sentido, la escuela del diseño al poner en la cabeza del directivo la estrategia cooperativa, genera un riesgo a la misma en su efectividad.

Esta escuela como las demás escuelas que se identificaran dentro de este marco teórico tiene varias premisas las cuales modelan la estructura general de la visión de ésta. A continuación, se presentan las premisas más importantes.

La primera que se tiene es que la estrategia es un proceso que es netamente de pensamiento consciente, con esto la escuela quiere decir que formular la estrategia no se da natural en la organización o viene de la intuición humana, sino que es un proceso racional y aprendido de los directivos.

La responsabilidad de la estrategia debe ser del director, el cual tiene la responsabilidad de controlar y tener el conocimiento. Para que esto ocurra, la dirección de la organización debe tener controles estrictos en la planificación; por otro lado, los demás miembros de la organización pasan a un segundo plano y son elementos de información, no estrategias y en este sentido, nadie externo a la misma hace parte, por lo cual también se deja a un lado el entorno de la organización.

El modelo de la estrategia debe ser simple e informal, esto significa que la estrategia debe ser simple en su proceso, con el fin que el directivo (estratega) pueda tener el control absoluto de la misma.

Las estrategias deben ser únicas, creadas para cada organización; por lo cual la escuela del diseño no hace mayor mención de cómo deben ser éstas, más bien se centra en

cómo deben ser construidas. En este sentido, al ser algo único, creativo, debe generar una competencia característica a la empresa.

El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. En este sentido lo que quiere expresar la escuela sobre la estrategia es que no existe de algún modo el surgimiento o crecimiento de la misma; sino todo lo contrario, la estrategia aparece y es absoluta, como Mintzberg, lo llama una versión bíblica.

Las estrategias deben ser simples y al serlo deben ser explícitas para los directivos que las crean y más aún deben ser tan simples que deben ser entendidas por los otros miembros de la organización.

Finalmente, la última premisa dice que cuando la estrategia es única, simple, explícita y ha sido completamente formulada, se puede aplicar a la organización. La escuela hace gran énfasis en la dicotomía entre el pensar la estrategia y aplicar la misma; dando a entender que la organización y su estructura debe construirse o adaptarse a la misma una vez se haya creado.

Para finalizar el breve bosquejo de la escuela del diseño, se ha encontrado que este método calza mejor en organizaciones que han salido de un mundo cambiante o turbulento, el cual ahora necesita una estrategia más estática que se transforma en una estabilidad operativa. También es recomendado para nuevas organizaciones, pues le da un buen sentido de orientación a la misma, además en el punto de inicio de una organización es claro que el empresario es el directivo y es él quien tiene la idea del negocio.

1.5.2 Escuela de la planificación

La segunda escuela que se presenta es la de la planificación. Esta escuela aparece casi en el mismo momento que la escuela del diseño, por otro lado, muchas de sus bases están en las ideas de la escuela del diseño. Ésta aparece en los años 70 con una proliferación de artículos, libros y demás sobre la planeación estratégica, donde se resaltan sus grandes virtudes en las organizaciones. Entre los numerosos autores está H. Igor Ansoff con su libro “Corporate Strategy”, publicado por Harvard. Otro de los autores que también hicieron grandes aportaciones es George Steiner, con su libro “Top Management Planning”, el cual diagramó en un flujograma cómo debería ser la planeación estratégica.

Como tema central esta escuela emplea un sistema que formaliza la planificación y la ejecución de la estrategia; entonces cambia en ese sentido diametralmente el precepto de la escuela del diseño sobre una estrategia informal y simple, a un estrategia formal y llegado el caso, ser compleja y llena de subdivisiones y controles. Por otro lado, Mintzberg, resume la escuela de la planificación estratégica, como una escuela que toma la idea VFOA de la escuela del diseño y la divide en etapas que delinea bien y que divide en técnicas. Ésta brinda

especial atención a los objetivos, después a los presupuestos y finalmente a los planes operativos.

Al tener la idea de la planificación como eje central, la escuela en términos generales crea un modelo básico con pasos para hacer lo que ellos definen como planificación estratégica. El primero de ellos, la etapa de fijación de objetivos está en función de identificar los objetivos de la estrategia, sin embargo, en la extensa literatura existe confusión por las definiciones. El siguiente paso es la etapa de la verificación externa, la cual se enfoca en analizar las condiciones externas de la organización, en este punto el eslogan de la escuela fue: “pronostique y prepare”, con la idea de cubrir cualquier factor externo para tenerlo en cuenta. La tercera etapa es la evaluación de la estrategia: es cómo la empresa, por un método formal, puede evaluar que la estrategia es la correcta. A menudo se basó en la idea financiera, pues la premisa que subyacía es que las compañías ganan dinero administrando dinero. La siguiente etapa es la puesta en operación de la estrategia: aquí es donde los modelos se detallan de manera amplia, donde se descompone la estrategia en sub-estrategias que a su vez están ligadas a una parte de la organización, entre otras cosas. Finalmente, la última etapa es fijar plazos para todo el proceso y también deben fijarse los plazos en que se deben hacer cada actividad.

Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela del diseño, salvo una y media; las que hacen que esta escuela tenga una clara diferencia de la otra. Es claro que el modelo que propone la escuela es totalmente formal hasta un nivel mecánico de desarrollar; donde el modelo simple se volvió una secuencia de etapas complejas. Entonces la primera premisa que ésta tiene es que la estrategia debe ser desarrollada de un proceso controlado y consistente de la planificación formal. La segunda premisa es la responsabilidad del directivo que seguirá siendo el arquitecto de la estrategia, pero en la ejecución y la práctica, los responsables son los planificadores. La tercera y última premisa, ronda en que una vez realizado el proceso y la estrategia totalmente terminada, está lista para ser divulgada de manera explícita y ser aplicada minuciosamente, poniendo atención a los objetivos, presupuestos, planes y demás.

Finalmente, es importante comentar que la escuela de la planificación tuvo un auge poderoso, sin embargo, su desarrollo sobre el tema no fue sustancial y los autores daban vueltas a los mismos conceptos. Por otro lado, tuvo serias críticas entorno a la idea de planificar todo y como esto era imposible y no daba un margen de maniobra, era una estrategia inflexible. Por otro lado, también se refutó la idea que la estrategia era una actividad totalmente formal y estructurada, pues muchas de las situaciones son impredecibles y comprenden a las dinámicas de la organización.

1.5.3 Escuela del posicionamiento

Si bien la escuela del posicionamiento, pareciera que fue constituida después de las anteriores escuelas, sus bases se remontan a muchos años antes, por ende, se habla que ésta

escuela ha tenido tres oleadas grandes. La primera oleada fue el origen de las máximas militares. Ésta nace con Sun Tzu en el 400 A.C., quien escribió el libro “el arte de la guerra”, el cual sigue siendo un referente actual de muchas de sus ideas. El enfatizó la importancia de contar con información del enemigo, identificó condiciones genéricas, las cuales las vinculaba con las estrategias genéricas para ganarle al enemigo. Como se verá en esta escuela la idea central es usar estrategias genéricas para posicionarse sobre la competencia. Otro gran aporte a la construcción de esta ola fue Carl Von Clausewitz, con su libro “De la guerra”, el cual explica cómo Napoleón hace un imperio y cómo España coloniza América; esto en síntesis describe cómo fue la estrategia de dominación en esos tiempos.

La segunda oleada, aparece ya en los años ochenta con la búsqueda incansable de las empresas por el asesoramiento sobre estrategia. Fue una época diseñada para los consultores que rara vez presentaban ideas diferentes; sin embargo, apareció una firma de consultoría la que cambiaría todo el panorama “Boston Consulting Group (BCG)”, los cuales definieron dos técnicas: la matriz crecimiento-participación y la curva de experiencia. La primera es un método analítico que sirve para decidir enfoques para las diferentes unidades de negocio. Este método define donde es necesario invertir, no invertir y abandonar. El segundo método, está basado en que las empresas a medida que producen duplican la producción y los costos de producir disminuyen; esto es porque las organizaciones aprenden de la experiencia. Al final esta oleada no fue muy satisfactoria para las empresas, pues trajo estragos a las grandes empresas por seguir los imperativos que la oleada trajo.

La tercera oleada, se situó básicamente en la búsqueda de relaciones empíricas entre las condiciones externas y las estrategias internas. Su gran exponente fue Michael Porter (2009), en su libro “Competitive strategy”. El cual resume que la estrategia competitiva debe ser “diferente”, eso significa seleccionar actividades distintas a los competidores, ofrecer un valor agregado para ganarle a la competencia y cumplir objetivos financieros y no financieros. Esto significa que la estrategia competitiva es que la estrategia de la empresa debe estar fundamentada en la estructura del mercado en el que opera, pues esta domina la competencia del nicho de mercado y los potenciales rendimientos. Porter entonces definió cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, intensidad de la rivalidad entre firmas, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos. Entonces la estrategia competitiva es encontrar el posicionamiento a través de acciones genéricas, donde la empresa pueda defenderse de estas cinco fuerzas.

Entonces la escuela del posicionamiento dentro de sus tres oleadas, lo que estableció fue límites a las estrategias, pues prescindió de la idea de la escuela del diseño donde las estrategias tenían que ser únicas; cambiándola por estrategias definitivas y genéricas. Sin embargo, mantuvo la idea de las anteriores escuelas, donde la formación de la estrategia era un proceso controlado y consiente que generaba estrategias maduras, las cuales podían ser explícitas y aplicables.

Las premisas de la escuela del posicionamiento de acuerdo a Mintzberg son:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Finalmente, esta escuela al igual que las anteriores ha levantado grandes detractores como grandes seguidores. Los detractores, critican profundamente el modelo que presentan, pues se basan casi exclusivamente en los datos para la construcción de la estrategia, perdiendo el componente interno de la operación del negocio, además critican que está basado en lo cuantificable y en lo financiero, dejando a un lado lo social y lo político. Por otro lado, Mintzberg, reconoce que la escuela ha hecho una contribución importante, y como él menciona ha abierto enormes avenidas para la investigación, y ha proporcionado un poderoso conjunto de conceptos para la práctica.

1.6 Estado del arte

La planeación estratégica puede decirse que es tan vieja como la misma humanidad y de acuerdo con De la Rosa y compañía, la planeación estratégica se ha transformado en administración estratégica.

De acuerdo con estos autores la planeación estratégica como su nombre lo indica tiene la noción de planear que es un proceso administrativo y en estrategia, el cual es un concepto complejo y evolutivo a través del tiempo, donde el primer exponente del concepto moderno de estrategia es Alfred Chandler en 1962. Entonces la planeación estratégica en términos generales es una herramienta administrativa que parte del establecimiento de la misión y visión, seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan cumplir con la misión y visión (De la Rosa, Lozano, & Anabela, 2013). Los modelos de planeación estratégica se han desarrollado a partir de 1960, debido a la necesidad de nuevos esquemas de administración que lograr potencializar las organizaciones; pues las teorías anteriores, como las de Fayol o el Fordismo ya no eran óptimas en el esquema competitivo. Entre los primeros visionarios

de la planeación estratégica se tuvo Stainer (1969), modelo que se publicó en el Top Management Planning y Andrew, Learned, Christensen y Guth, con su libro Política empresaria: textos y casos.

Ya vendrían teorías más desarrolladas que incluirían aspectos como la ventaja competitiva, las relaciones del entorno y las problemáticas de lo interno. Entre los grandes exponentes se tiene el Circulo de la estrategia competitiva de Porter (1982), William Gluek y Lawrence Jauch (1984) con sus procesos de planeación estratégica, Hax y Majluf (1993). con visión estratégica, entre otros.

Durante estos años, el concepto se enriqueció de conceptos, modelos, filosofías; sin embargo, debido al aumento al cambio ambiental y complejidad organizacional, el discurso y práctica de la planeación estratégico tuvo un decaimiento, el cual se vio reflejado contundentemente en la crítica de Mintzberg en 1994 (De la Rosa, Lozano, & Anabela, 2013). Gracias a esta crítica, la planeación estratégica tomaría un rumbo diferente y se transformaría en lo que se llama administración estratégica. Estos nuevos modelos retomaría la idea de la complejidad del proceso estratégico, sin dejar a un lado la practicidad de la planeación estratégica, el cual trae en los análisis la relaciones que existen entre numerosos factores diferentes con los elementos de planeación. Entre los exponentes que se tienen de estos modelos, aun algunos todavía en desarrollo esta Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003) con el Safari a la estrategia, Russell Ackoff (1997) con el Ciclo de planeación interactiva, Fred David (2003), con el Modelo integral de dirección estratégica, Arthur Thompson Jr. y A. J. Strickland III (2004) con las cinco tareas de la administración estratégica, Michael Hitt, Duano Ireland y Robert Hoskisson (2004) con el proceso de administración estratégica, Anne Huff, Steven Floyd, Hugh Sherman, Siri Terjesen . (2009) con el libro Strategic Management: Logic and Action, entre otros. (Torres Hernández, 2014)

1.7 Marco conceptual

A continuación, se describen algunos conceptos que serán usados dentro del presente trabajo:

1.7.1 Estrategia

la definición de estrategia es objeto de muchas definiciones, pues depende del criterio que el autor desee darle. Por tal razón no existe una definición universal de ésta. Inicialmente la palabra estrategia etimológicamente tiene un origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a un general de un ejército, “agein”, que significa guía de la cual “ag” es conducir o mover algo. (Online Etymology Dictionary, 2017). De acuerdo con esto, la estrategia se ha formado como concepto dentro de la evolución de los pueblos y sus guerras. Uno de los grandes exponentes antiguos sobre esta es Sun Tzu, el cual en su libro el arte de la guerra, la definió como:

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere.”

Entonces a través de las guerras se ha ido forjando el concepto, el cual se ha transformado en guías para dominar y vencer, como Maquiavelo lo presenta en su libro “El príncipe”, donde define que el éxito depende de dos factores, “fortuna” y “virtú”; la primera son los factores externos que nos afectan y la segunda es la fortaleza intelectual.

Ahora bien, la definición de la estrategia entra profundamente en el área de la administración en los años 60. Uno de los exponentes es Alfred Chandler y Kenneth Andrews, definiéndola como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. H. Igor Ansoff en el año 1976, define ésta como la dialéctica de la empresa con su entorno. En 1978 de la mano de Charles Hoffer y Schendel definen ésta como la característica básica del match que una organización realiza con su entorno. Pasados unos años, Michael Porter un gran exponente de la administración estratégica, definirá ésta de manera más detallada como estrategia competitiva, la cual consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, políticas necesarias para alcanzar tales objetivos.

Ahora bien, Henry Mintzberg, plantea en su libro “Five Ps for strategy”, cinco definiciones de la estrategia; sin embargo, en el Safari de la estrategia lo resume en que esta es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo, el cual es equivalente a un plan, guía, rumbo o acción para llegar hacia el futuro.

De acuerdo con todas estas definiciones sobre la estrategia y para dar una cohesión general al concepto, ésta es un grupo de acciones, creadas, coherentes de asignación de recursos de la organización teniendo en cuenta el entorno, para lograr que la empresa llegue a un futuro con una posición ventajosa sobre sus competidores.

1.7.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica como su nombre lo indica fue el resultado natural para volver operacional el concepto de estrategia. De igual manera que el concepto de estrategia, está intrincadamente unido a los grandes estrategias de la guerra, los cuales definieron como debía ser la planificación de sus batallas para poderlas ganar.

Si bien, ya se definió extensamente qué es la estrategia, ahora es necesario definir que es planear o planificación; esta palabra viene del latín “planus”, que significa plano (ruta), entonces la acción de hacer lo mismo es lo que se denomina planear. En el mundo

contemporáneo, la planeación se ha vuelto la actividad principal, pues cada vez se vuelve más necesaria ante la ola de la globalización que genera interdependencias entre los diferentes fenómenos, sea de orden económico, social, político, ecológicos entre otros. Entendido esto, se puede decir simplemente que la planeación estratégica es trazar una ruta de la estrategia. No obstante, su definición se ha enriquecido a través de los años en especial en la administración.

Inicialmente la planeación estratégica en la administración aparece de la mano de Frederik Taylor y sus posteriores como Fayol y Ford. Pues ellos introducen la idea que el gerente de la empresa planificaría todas las tareas de la empresa, las cuales serían ejecutadas por sus trabajadores según el definiera.

Entonces la planeación estratégica es la unión de los objetivos de la organización, con la estrategia. Esto en otras palabras es todo el proceso que se debe llevar a cabo para realizar tangiblemente lo que se quiere lograr. En este sentido Mintzberg, con su libro del Safari de la estrategia determina de acuerdo con cada escuela cómo debe ser la estrategia y por ende su planificación, desde conceptos etéreos, hasta muy elaborados. En este sentido ha habido numerosos autores que han desarrollado esta definición, de acuerdo con su “criterio” y sigue siendo un concepto cambiante y el cual se apropia de nuevas teorías y modelos.

Finalmente, es importante entender que la planeación estratégica no solo es planear entre los objetivos y la estrategia; sino que tiene características de ser una forma ordenada y amplia de uso de capital humano y materiales. Algunos autores, comentan que la planeación estratégica es del orden del sentido común, pues el planificador debe entender el mundo actual y proyectarlo para definir una ruta para el mejor futuro de la organización “la mejor de ellas”, de ahí que se hable de estratégica.

1.7.3 Análisis DOFA

Según Correa (2010) El análisis DOFA es una herramienta usualmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Sus siglas en español refieren a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es un método de uso común en el ámbito empresarial y en numerosas oportunidades se propone como método para abarcar un problema desde múltiples enfoques.

1.7.4 Benchmarking:

Para Romaní (2009), el Benchmarking es: “El estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El Benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr.

1.8 Metodología

1.8.1 Tipo de estudio

De acuerdo con el conocimiento a que espera llegar el investigador durante el presente trabajo de investigación, el tipo de estudio que se realizará y la información que se espera recolectar; la investigación es de tipo exploratorio descriptivo.

Los estudios exploratorios son muy útiles cuando se examina un problema poco estudiado, siendo una herramienta que permite familiarizar al investigador con los fenómenos relativamente desconocido (Ramirez & Paramo, 2009). También ha de entenderse que, si bien los estudios exploratorios son más flexibles en su metodología, el éxito de los mismo es aproximarse con una adecuada revisión de la literatura. En el caso del presente estudio, se tiene un gran componente de trabajo exploratorio, puesto que no se ha realizado en Proalimentos S.A.S, una investigación de este tipo y por ende es un problema poco estudiado.

Por otro lado, los estudios descriptivos, especifican situaciones, eventos, hechos y evidencias sobre cómo se manifiesta un determinado fenómeno, miden y recolectan datos sobre los diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Ramirez & Paramo, 2009). En este sentido, el otro gran componente de este trabajo de investigación se basa en la identificación de características de Proalimentos S.A.S. y su entorno, además de las asociaciones entre las diferentes variables, usando diversas formas de recolección y análisis de información, que ayude a la descripción del objeto de estudio.

De igual manera, este estudio desarrollara a ser, por una parte, cualitativo y por otra cuantitativo. Existirán actividades que se desarrollarán por medio de métodos cualitativos, donde se intentará acercarse al conocimiento, por medio de la observación de los hechos, o al análisis de los discursos. En el caso de la investigación, principalmente serán usados dichos métodos en el análisis de los relatos de las personas que serán entrevistadas. De igual manera, también se tendrán análisis cuantitativos, los cuales permitirán estudiar algunos fenómenos a través de la examinación de datos de manera numérica. Para esto se utilizarán las herramientas estadísticas.

1.8.2 Método de investigación

La formulación del plan estratégico de Proalimentos S.A.S. para el periodo 2018-2021, durante las diferentes etapas de su realización, se aplicará diferentes métodos de investigación según sea el análisis, en consecuencia, se tendrá una metodología mixta, con el fin de dar respuesta al problema de investigación. Los métodos que se emplearán dentro de toda la investigación serán: método inductivo, deductivo, analítico, los cuales serán el procedimiento para dar respuesta al problema de investigación.

Estos permiten obtener un panorama del entorno sobre sus oportunidades y amenazas, por otro lado, un análisis interno, donde se logre identificar las fortalezas y debilidades de la organización con sus funciones, procesos y capital humano.

- **Método inductivo:** de acuerdo con Ramírez y Paramo (2009), este método parte de la observación y análisis de los fenómenos, con el fin de concluir o explicar dichos fenómenos similares. En otras palabras, este método busca a través de casos particulares, formular generalidades. Es la sucesión observación – análisis-interpretación- generalización (Aktouf, 2001). Es claro que esta investigación partirá de hechos y situaciones que permitirán llegar a una generalidad, como es el caso de los análisis de entorno realizados.
- **Método deductivo:** este método se puede definir cómo el contrario del inductivo, pues busca analizar lo particular, partiendo de lo general. En otras palabras, es leer y dar a entender una situación particular y específica por medio de un marco general preestablecido. De igual manera, que, en el anterior método, la presente investigación parte desde las teorías generales de la planeación estratégicas hacia lo particular, en este caso la planeación estratégica de Proalimentos S.A.S.
- **Método analítico:** consiste en descomponer el objeto de estudio partiendo de los más complejos a los más simple (Aktouf, 2001). Dicho método de acuerdo con Ramírez y Paramo, desagrega las partes del todo, para analizarlas y deducir una explicación o solución para el todo. Este método es muy útil en el caso de la formulación de planes estratégicos, como el que se desarrollara en este trabajo de investigación; puesto que logra ser un procedimiento eficaz para dar solución al problema que atañe.

1.8.3 Herramientas metodológicas

Las herramientas metodológicas son el soporte o intermediario que utiliza el investigador para recolectar los datos de su investigación. Estas herramientas tienen el objetivo de garantizar que las observaciones, medidas, encuestas, tengan un nivel científico aceptable, el cual mantenga el rigor y la objetividad de la investigación. Para el presente trabajo de investigación se utilizarán herramientas las siguientes herramientas metodológicas:

- **Fuentes primarias**

las fuentes primarias son la información que el investigador debe recoger directamente. Ésta puede ser oral, por relatos o escrita y se recopilará por medio de entrevista, observaciones y documentos de Proalimentos S.A.S.

- **Fuentes secundarias**

Son todo el tipo de información que contiene datos e informaciones reelaborados o sintetizados, en otras palabras, este tipo de información es una interpretación o análisis de

alguna fuente primaria. Este tipo de información puede ser: resúmenes, investigaciones anteriores, libros, artículos, revistas del sector agrícola, tesis relacionadas con planeación estratégica, entre otras.

- Técnicas de recolección de información:
 - Análisis documental y bibliográfico: esta técnica está enfocada en la revisión sistemática de la información base para la construcción del marco teórico en que se sustentará el plan estratégico de Proalimentos S.A.S., permitiendo un conocimiento profundo de las variables, un análisis y formulación robusta de conceptos fundamentados en la teoría del direccionamiento estratégico.
 - Entrevista técnica cualitativa: por medio de la comunicación entre dos o más personas, el entrevistador obtiene información del entrevistado de forma directa. El tipo de entrevista que se podrán realizar será informal, donde las preguntas se harán en torno al asunto que se quiere explorar de manera general. Entrevista estructurada con guía, en la cual se definirán los tópicos a abordar con el entrevistador y entrevistas en profundidad, en la cual el entrevistador guiará la entrevista buscando ir al fondo de ciertos aspectos particularmente significativos dentro de la investigación.
 - Encuestas. Este método de obtención de información, buscar por medio de un conjunto de preguntas escritas sobre uno o varios temas en particular, obtener información de una muestra personas. En este caso, será utilizado para identificar las percepciones del personal de la empresa (visión), además de temas particulares que se trabajará en el análisis interno y externo de Proalimentos S.A.S.
 - Consulta a los expertos: la consulta de expertos es una poderosa herramienta no solo para la obtención de información relevante, sino la validación útil de la misma, pues su opinión bien informada es reconocida por otros como válida y experta. Debido a que los expertos no cuentan con vínculo con la empresa mantienen un juicio neutro, sumado a su amplio conocimiento sobre el entorno en que se mueve Proalimentos S.A.S. (agrícola, arroz, insumos agrícolas, cosechas, etc.), ayudarán a la construcción del panorama general y en algunos casos particular de la investigación.

1.8.4 Proceso estratégico

El proceso estratégico es la metodología de planeación estratégica. De acuerdo con Betancourt (2013), existen muchos enfoques y modelos para construir un plan estratégico, que se diferencian entre sí en aspectos de forma y procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica. En la Figura 1 se presenta el modelo en conjunto de los diferentes componentes básicos que se propone seguir en la realización de este trabajo de investigación.



Figura 1. Proceso estratégico. Adaptado de Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, por Betancourt B., 2013, p.17.

La guía metodológica para la construcción del proceso estratégico del presente trabajo de investigación será basó en libro Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, del profesor Betancourt. De igual manera se utilizaron diferentes herramientas y métodos complementarios como el libro Gerencia Estratégica del profesor Huberto Serna y Guía Práctica de Planeación Estratégica de la profesora Marta Pérez Castaño entre otras fuentes.

De acuerdo con la Figura 1 se identifica que el primer paso que se realizará es la identificación de las razones y factores que dieron origen a Proalimentos S.A.S., de igual manera se estructurará la historia de la organización con el fin de comprender el desempeño de ella en la actualidad y poder tener una visión de su futuro.

Una vez se ha realizado la caracterización histórica, se realizará el análisis externo de la organización, que comprende dos grandes temas: el primero es el análisis de macro ambiente, el cual es la identificación y análisis de las fuerzas que interactúan con la Proalimentos S.A.S., por ejemplo, están los actores, sociales, tecnológicos, económicos, culturales, etc. Este análisis tiene como finalidad obtener las oportunidades y fortalezas de cada macroambiente, para ser decantado en la matriz de evaluación integrada del análisis externo, en la que se resumen las principales amenazas y oportunidades y el impacto en la organización.

El segundo gran tema, es el análisis del sector, donde se estudiarán empresas o asociaciones similares a Proalimentos S.A.S. (empresas comercializadoras de insumos agrícolas y prestación de asistencia técnica a los cultivos). Como parte del análisis del sector, será necesario realizar un análisis de referenciación del perfil competitivo, en otras palabras, un benchmarking del desempeño de las diferentes empresas de la misma actividad, comparándola con Proalimentos S.A.S., así para conocer el perfil competitivo que ésta tiene. Por otro lado, también se analizará el sector arrocero por medio de los modelos de diamante competitivo de Porter y las cinco fuerzas competitivas, lo cual aportará estrategias para aumentar el posicionamiento de la organización.

Por otro lado, también se realizará el análisis interno de Proalimentos S.A.S., el cual es un estudio global de los procesos de trabajo, los recursos y capacidades de la empresa, la cultura corporativa, la estructura organizacional, entre otras cosas que logren dar una luz sobre qué nivel de competitividad tiene ésta. Este análisis se hará por funciones, por ejemplo, el área de gestión administrativa y gerencial, y también se hará por procesos, por ejemplo, el proceso de atención al cliente. Este análisis se apoyará de entrevistas estructuradas y no estructuradas para caracterizar las fortalezas y debilidades de la organización de acuerdo a la visión que tiene los trabajadores de ella. A igual que el análisis externo, se extraerán de cada proceso administrativo las fortalezas y oportunidades de cada y se construirá la matriz de evaluación integrada del análisis interno, en la que se resumen las principales fortalezas y debilidades y el impacto en la organización.

Una vez se haya terminado el análisis externo e interno de Proalimentos S.A.S. se procederá a la realización del análisis DOFA, el cual, de acuerdo con Betancourt (2013), es la representación en síntesis de las interacciones entre las características internas de la organización con los factores externos de la misma. El diagnóstico interno se representará como Fortalezas y Debilidades; y el diagnóstico externo se identificará como Oportunidades y Amenazas. Este análisis, decantará en la matriz DOFA, la cual a partir de los análisis anteriores definirá estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategia de debilidades y oportunidades y estrategias de debilidades y amenazas.

Después del análisis DOFA, y teniendo el conocimiento de los análisis internos, externos y de sector se formulará el direccionamiento estratégico de Proalimentos S.A.S. para el periodo 2018 – 2021, en el que se construirá la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Estrategias y la Estructura organizacional que deberá tener ésta para la obtención de los objetivos. El direccionamiento estratégico, es producto del análisis crítico de los diferentes análisis anteriores y por ende respuesta para disminuir las debilidades y sobrellevar las amenazas, explotando las oportunidades y potencializando las fortalezas que se ciernen sobre la organización.

Al tener ya el direccionamiento estratégico, se podrá entonces realizar el plan de acción, en el cual se formulará las actividades o proyectos que propendan por la mejora de

la gestión de la organización a corto plazo (12 meses). Estas actividades, primero responderán a los objetivos de corto plazo los cuales serán congruentes con los objetivos de la planeación estratégica y serán de estructura específica y alcance limitado. Para el plan de acción se definirá el tipo de gestión de control. Éste es un proceso estructurado, que busca gestionar la estrategia durante el período de esta. Este sistema de control está coadyuvado, por indicadores, que deben comunicar la estrategia, pues buscarán guiar a la organización hacia un comportamiento deseado y dar retroalimentación al proceso, pues comprueban el progreso de esta y monitorizan las hipótesis estratégicas.

En resumen, todas estas actividades, responden al modelo propuesto en la Figura 1; el cual da respuesta no solo a las necesidades de la organización; sino al objetivo general y específicos del presente trabajo de investigación.

2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Descripción Histórica

Para finales de los años 80 la caña de azúcar comenzó un acelerado crecimiento desplazando otro tipo cultivos en el Valle del Cauca y adsorbiendo gran parte de la mano de obra de la región. Por otro lado, la apertura económica causó fuertes estragos al sector agrícola, especialmente al sector arrocero y sus agricultores. (Delgadillo Vargas, 2014, págs. 128-130).

La posibilidad de obtener créditos, particularmente con la entonces denominada Caja Agraria se hizo cada vez más difícil, al igual que adquirir insumos (semillas y agroquímicos), por lo que los cultivadores se desmotivaban o no producían de la forma adecuada. (Dominguez, 2017)

Ante este panorama, la única arrocera existente, Arrocera La Esmeralda, toma la iniciativa de adquirir semillas e insumos en el Tolima y facilitarlos a los arroceros de la zona y de este modo asegurar que se continuara con la producción de arroz. Es entonces cuando don Manuel Suso, entonces gerente de La arrocera, propone a un grupo de colaboradores que a su vez eran parte de su familia, conformar una empresa que se encargara de financiar insumos químicos y semillas de calidad a los arroceros de la zona, es allí cuando nace Proalimentos S.A.

Dicho nombre no se relacionaba directamente con insumos químicos, ya que en un principio se había planteado una empresa que suministrara además de insumos otros artículos alimenticios, cosa que nunca se dio.

Pese a que los agricultores solucionaron el acceso a insumos y semillas, las producciones seguían siendo bajas y pronto los integrantes de Proalimentos S.A., se dieron cuenta de la importancia de capacitar a los agricultores por lo que vincularon al Ingeniero Joaquín González ex - miembro de CIAT quien, a punta de charlas y amor por el arroz, logró que a través del conocimiento se mejoraran las siembras de arroz, quedando constituido así el departamento de Agrónomos que prestaba la asistencia técnica gratuita a los productores.

A finales de los 90, se vivió una nueva crisis, esta vez por cuenta del pulgón o áfido amarillo (*Sipha flava*), una plaga propia de los cultivos de caña, que amenazó con acabar con los cultivos de arroz. Ante tal amenaza, tanto la Arrocera como Proalimentos S.A. en cabeza de las respectivas gerencias buscaron ayuda en el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, a quienes recurrieron buscando variedades, sin embargo, dos de los científicos Peter Jennings y Edward Pulver, sugirieron que no era un problema de variedades sino de manejo.

Así pues, Proalimentos S.A. en cabeza de su grupo de agrónomos adoptó los seis puntos estratégicos de manejo con precisión para alta productividad que el FLAR proponía

como estrategia para cerrar la brecha de rendimiento (Crespo & Escobar, 2015) , con lo cual se logró aumentar las producciones de arroz hasta en 8,0 ton/ Ha. y hacer un uso racional y eficiente de los insumos que provee la empresa.

Actualmente Proalimentos SAS atiende a alrededor de 400 agricultores de los departamentos de Valle, Cauca y Nariño, entre los que se incluyen negros, indígenas, mestizos, mujeres, desmovilizados, a quienes se les financia insumos y presta asesoría técnica de forma gratuita.

2.2 Caracterización de la organización

La empresa Proalimentos S.A.S., es una unidad estratégica de negocio de ARROCERA LA ESMERALDA y fue formalizada en diciembre de 1989. Actualmente constituida como una sociedad por acciones simplificada, cuya actividad principal es el comercio al por mayor de Insumos Agropecuarios.

2.2.1 Razón social y registros

Proalimentos S.A.S.

- Esta registrada en la Cámara de Comercio mediante matricula mercantil 254200-16.
- La empresa está inscrita ante el ICA mediante la resolución 522 del 4 de septiembre del 2013, como expendedor de INSUMOS AGROPECUARIOS Y/O SEMILLAS.

2.2.2 Ubicación geográfica

Está situada en el departamento del Valle de Cauca, en la localidad de Jamundí.

2.2.3 Estructura organizacional

En la actualidad la organización no cuenta con un organigrama formal, con manual de funciones; sin embargo, en este momento ella opera de acuerdo con la siguiente Figura 2. Proalimentos S.A.S. cuenta con una junta de socios compuesta por 6 miembros y tiene hoy en día 11 colaboradores vinculados.

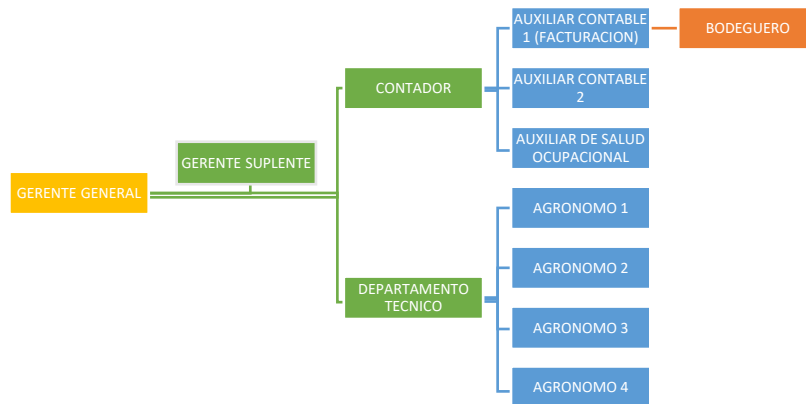


Figura 2. Organigrama de Proalimentos S.A.S. Fuente propia

Además de prestar apoyo en la financiación y venta de insumos, la empresa presta soporte técnico de manera gratuita a cualquier agricultor que provea arroz a la Arrocería la Esmeralda, por lo que dentro de Proalimentos SAS, existe un grupo de 4 agrónomos que constituyen un departamento técnico, que además de brindar asistencia técnica, velan por que los cultivos estén en óptimas condiciones, de forma que el agricultor pueda pagar las deudas adquiridas en la empresa y provean arroz de la mejor calidad al molino.

2.2.4 Misión

La misión se describe así:

“Somos una empresa de Jamundí dedicada a la venta y distribución de insumos agrícolas que satisfacen las necesidades de los diversos sectores; suministrando productos y servicios de alta calidad, basándonos en nuestra experiencia comercial, siempre innovando para el beneficio del agricultor y el campo, fortaleciendo y contribuyendo a la protección ambiental, y aportando valor a nuestros clientes de manera permanente.”

2.2.5 Visión

La empresa no cuenta con una visión.

2.2.6 Productos y Servicios

Como se mencionó anteriormente, Proalimentos SAS, es comercializador de insumos Agropecuarios dentro de los que se destacan:

- **Herbicidas:** “productos químicos ó no que se utilizan para inhibir o interrumpir el desarrollo de plantas indeseadas, también conocidas como malas hierbas, en terrenos que han sido o van a ser cultivados” (Agrotterra, 2018)
- **Insecticidas:** Son aquellas sustancias u organismos que matan a los insectos por medio de su acción química, física o biológica. (Stadler, s.f.)

- **Fungicidas:** es un tipo particular de plaguicida que controla enfermedades fúngicas, inhibiendo o eliminando al hongo que causa la enfermedad. (Tuttle McGrath, 2004)
- **Fertilizantes Agrícola:** Sustancia o mezcla química natural o sintética utilizada para enriquecer el suelo y favorecer el crecimiento vegetal. (INFOJAARDIN, s.f.)
- **Semillas Certificadas de arroz:** Se suministran semillas de la más alta calidad que se encuentran registradas para la zona y de alta productividad.

Dentro de sus servicios está:

- **La asesoría técnica de los cultivos:** Se cuenta con un grupo de Ingenieros Agrónomos capacitados en los esquemas de manejo que han sido adoptados por Proalimentos S.A.S. de organizaciones como el CIAT y FLAR. Esta asesoría se presta a todos los agricultores que siembren arroz en las zonas de influencia de la Arrocería La Esmeralda, de forma gratuita y personalizada a través de visitas periódicas a los lotes de cultivo.
- **Financiación:** Se apoya a los agricultores mediante la financiación de insumos agrícolas a una tasa de interés razonable y con la cosecha como garantía, de tal forma que no pongan en riesgo sus bienes y se cree un ambiente de confianza. Los asesores técnicos de la empresa entregan al agricultor las solicitudes de insumos mediante un récord o fórmula con la que en el almacén se realiza la facturación y entrega de los insumos. De esta manera la empresa garantiza que el agricultor lleve lo que realmente necesita y tenga buen desarrollo del cultivo y altos rendimientos. Las deudas adquiridas en Proalimentos S.A.S, por el agricultor, son canceladas por la Arrocería La Esmeralda, cuando la cosecha ingresa al molino.

3 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

A continuación, se presenta el análisis del entorno de Proalimentos S.A.S. La organización atiende casi exclusivamente la zona de influencia de Jamundí y la parte norte de Cauca, que colinda con ésta. De igual manera se analizará los aspectos tecnológicos, políticos, jurídicos, nacionales y globales del sector arrocero, que es el sector de desarrollo de la empresa.

1.1 Entorno geográfico

Las fincas que Proalimentos S.A.S. atiende están situadas en el Municipio de Jamundí y en menor medida en los municipios aledaños a este. Por lo cual el entorno geográfico a analizar principalmente es el Municipio de Jamundí, que pertenece al departamento del Valle del Cauca, el cual está ubicado al sur de éste, justo en la margen izquierda del río Cauca, entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones. Exactamente este municipio limita al norte con el Municipio de Santiago de Cali, al sur con los Municipios de buenos Aires y Santander de Quilichao, pertenecientes al departamento del Cauca. Al oriente limita con los Municipios de Puerto Tejada y Villarrica, pertenecientes al Departamento del Cauca. Y al occidente limita con el Parque Nacional Los farallones. (Alcaldía de Jamundí, 2017).

En la Figura 3 se observa la distribución espacial del área de influencia de Proalimentos S.A.S. en la región. Ésta está ubicada casi exclusivamente en la zona plana del sector, está constituida por una llanura producto de suelos aluviales del río cauca y sus tributarios. (Consejo Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres, 2012)

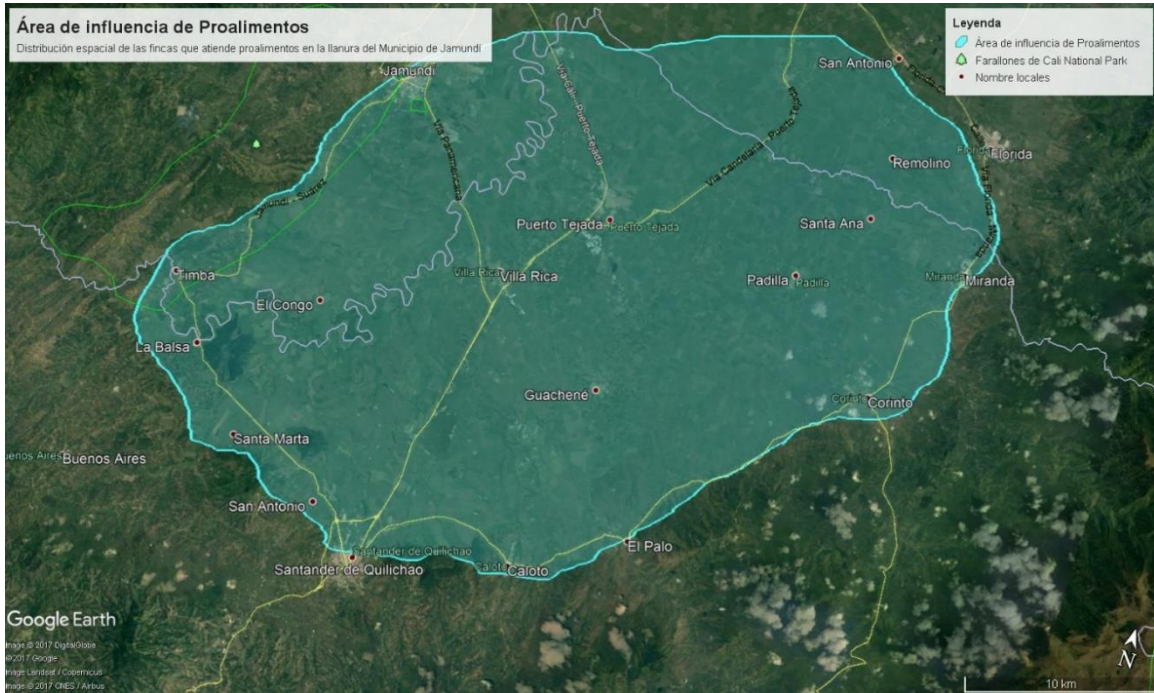


Figura 3. Entorno geográfico del área de influencia de Proalimentos (DigitaGlobe, 2017)

Como se comentó anteriormente, esta zona está marcada principalmente por el río Cauca. El río atraviesa transversalmente el sistema y nace en la parte media del departamento del Cauca. El Municipio de Jamundí cuenta a su vez con tres grandes ríos: el Jamundí, el Claro y Timba; los dos primeros nacen en el Parque Nacional Natural los Farallones. Estos a su vez generan un entramado de tributarios por todo el valle, lo cual mantiene una gran disponibilidad del recurso hídrico en la zona, además es de muy buena calidad, lo que ha permitido el uso de éste para la recreación dominical (Bolaños & Daza, 2012).

Ya en el departamento del Cauca, el sistema hídrico es producto del Macizo Colombiano, que es el núcleo de la cuenca alta del Cauca y corresponde en gran medida al territorio de influencia de Proalimentos S.A.S. La hidrografía de la zona de influencia está constituida casi exclusivamente por el río Cauca y sus diversos tributarios y en menor medida por los ríos Paila, Timba, Ovejas y Palo.

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 1. Análisis - entorno geográfico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Ubicación privilegiada para la distribución estratégica para la distribución de los productos	O				X

Alta disponibilidad del recurso hídrico para el desarrollo de cultivos de arroz en la región	O				X
Topografía marcada por grandes extensiones de planicies de cultivo	O				X

Fuente: Elaboración propia

A: amenaza

O: oportunidad

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor

om: Oportunidad menor

1.2 Entorno demográfico

Jamundí en la zona urbana tiene una población de 75.948 habitantes (66.21%) y el área rural tiene una población de 38.759 habitantes (33.78%), para un total de 122,071 habitantes al 2016. El área urbana está conformada por 24 barrios, 33 urbanizaciones, 19 parcelaciones y 9 conjuntos cerrados, en total 85 agrupaciones humanas que dan idea del crecimiento de los últimos años, ya que en el año 2011 tenía 76 agrupaciones. La zona rural está conformada por 19 corregimientos y 104 veredas (MinSalud, 2017). La población rural representa 68.1% del total, mientras que la rural es el 31.9% restante, distribuida en tres grupos, población afrodescendiente, población campesina y población indígena.

La pirámide Poblacional de Jamundí muestra madurez poblacional, ver Figura 4, lo que significaría que existe un envejecimiento poblacional en la zona. El envejecimiento de la pirámide poblacional se puede observar en el estrechamiento de la base de la pirámide; lo que significa que a medida que pasa los años el engrosamiento está en la zona adulta, siendo la de mayor proporción, incluso que los nacimientos.

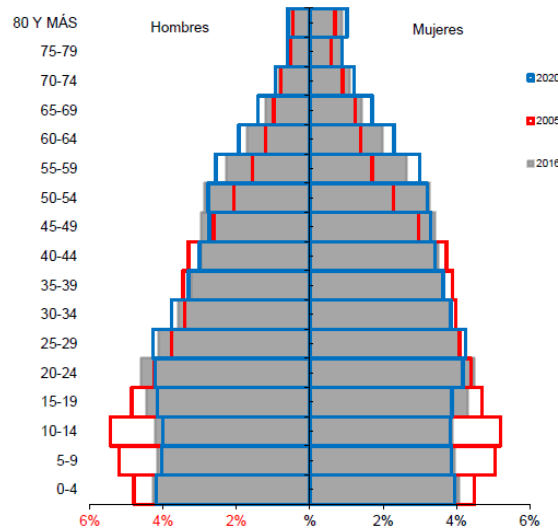


Figura 4. Pirámide poblacional comparativa (MinSalud, 2017)

Claramente, este tipo de pirámides denominadas regresivas son un reflejo de la mejora de la calidad de vida de la población, donde aumenta la expectativa de años de esta. Este tipo de pirámides es muy frecuente en países desarrollados, lo que daría a entender que las características de la zona son bastante propicias para el desarrollo de la comunidad. Por otro lado, al tener la mayor proporción de población en la parte media de la pirámide, significa que existe mayor mano de obra en edad activa; volviéndose un atractivo para el desarrollo de industria, en este caso agricultura en la zona.

De acuerdo con el informe Análisis de Situación de Salud (ASIS) del 2016 para Jamundí los principales indicadores demográficos que describen la zona son:

Tabla 2. Indicadores demográficos para Jamundí (MinSalud, 2017)

Indicadores demográficos	2005	2016	2020
Población total	96.849	122.071	132.572
Población masculina	47.167	59.328	64.319
Población femenina	49.682	62.743	68.253
Relación hombre /mujer	94,94	94,56	94
Razón niño/ mujer	33	30	31
Índice de infancia	30	25	24
Índice de juventud	26	26	25
Índice de vejez	9	11	13

Indicadores demográficos	2005	2016	2020
Índice de envejecimiento	29	46	53
Índice demográfico de dependencia	57,15	47,14	47,57
Índice de dependencia mayores	47,44	36,10	35,25
Índice de dependencia infantil	9,71	11,04	12,32
Índice de friz	145,15	122,71	118,13
Indicadores de dinámica demográfica (año 2014)			
Tasa bruta de natalidad	11.47 por mil habitantes, con tendencia decreciente		
Tasa bruta de mortalidad	4.73 por mil habitantes		
Tasa general de fecundidad	26.5 por cada mil mujeres entre los 15 -49 años		
Tasa global de fecundidad	Se esperaría que por cada mujer fértil se tenga 2 hijos		
Edad media de fecundidad	22 años		

En otro orden de ideas, la movilidad forzada en la zona ha crecido en los últimos años pasando de 6,492 desplazados en el 2012, a 7,615 en el 2015; de los cuales el 54.7 por ciento son del sexo femenino, donde la mediana de la edad está entre los 34 a los 39 años. (MinSalud, 2017).

Ahora bien, el análisis demográfico de la zona norte del Cauca, que es atendida por Proalimentos S.A.S., es más difusa, además compleja su consecución, debido a la disponibilidad de datos. Sin embargo, a continuación, se presenta un análisis de algunos indicadores de dos grandes municipios del norte del Cauca, todos estos fueron recabados a través de cifras obtenidas en el Ministerio de Salud, enmarcadas en los Documentos Técnicos de Soporte.

Uno de los municipios más representativos de la zona de estudio es Santander de Quilichao, el cual cuenta una población rural de 40.575 habitantes, lo que representa el 43.4% de la población total. De ahí la distribución por etnia es 36% afro, 21% indígenas y 43% mestizos, los cuales están presentes en todas las veredas. Según último censo el 1.2% de la población es discapacitada.

Para el año 2016 la población del municipio fue de 93.545 habitantes, siendo el 25% de la población del norte del Cauca; de ahí el 49.2% de la población son hombres y el restante 50.8% son mujeres. La característica de distribución demográfica de la población muestra,

una población en vías de desarrollo donde el 30% de la población pertenece a la primera infancia, infancia y adolescencia.

Si bien Santander no es una de las zonas más afectadas por el conflicto armado colombiano; si se constituye como en municipio receptor de población desplazada, donde se tuvo para el 2013, 9034 desplazados, de los cuales el 52% son mujeres y el resto hombres.

El otro gran municipio que representa la zona de estudio es Caloto, el cual cuenta una población rural de 17.642 habitantes, siendo el 73% rural. De ahí la distribución por etnia es 51.8% afro y 48.1% y a igual que Santander, están presentes en todas las veredas. Si se analiza la estructura de la pirámide poblacional, también apunta a una población en vías de desarrollo, en la que la tasa de natalidad entre 0 – 5 años es bastante amplia, sin embargo, se espera que para el 2025 ésta se haya reducido un poco.

Por otro lado, es importante comentar que este municipio ha sido uno de los más afectados por el conflicto armado colombiano y de acuerdo a cifras del 2003 al 2013, se tiene un desplazamiento de 4612 personas por hecho victimizante, seguido de homicidios con 769, eventos masivos con 616 personas afectadas, actos terroristas con 215 personas afectadas, amenazas 119 personas afectadas, desaparición forzada con 40 personas afectadas, pérdidas de tierras 8 personas afectadas, secuestros 7 personas afectadas, otros hechos victimizantes con 6 personas afectadas, delitos sexuales 3 personas afectadas, torturas 3 personas afectadas.

Como se puede identificar con estos dos grandes municipios, el norte del Cauca tiene una población predominantemente rural, de la cual se tiene muy marcadas tres grandes etnias (indígena, afro y mestiza); de las cuales la población afro mantiene un predominio sobre las otras dos. Y a diferencia de la población de Jamundí la pirámide poblacional típica del norte del Cauca es de base ancha, lo que representa gran población infantil, siendo típica de zonas de poco desarrollo. Es importante remarcar, que esta zona del Cauca ha sido muy azotada por el conflicto armado colombiano; sin embargo, se piensa que el acuerdo de paz generará una dinámica social diferente (de mejora); no obstante, no se pudo recoger datos sobre ello.

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 3. Análisis - entorno demográfico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Gran cantidad de población en edad infantil en la zona de estudio	O			X	

Composición multiétnica, siendo una zona tradicionalmente multiétnica y multicultural	O				X
Aproximadamente el 50% de la población total de la zona pertenece al área rural	O				X
Gran cantidad de desplazados por conflicto armado, teniendo mala calidad de vida	A	X			
Población indígena organizada en tres grandes cabildos, los cuales cuentan con tierras otorgadas por el gobierno	A	X			
Temprana edad de fecundación en la zona (22 años)	A	X			
Distribución simétrica de hombre y mujeres en la zona	A		X		

Fuente: Elaboración propia

1.3 Entorno social

La zona de análisis es una La zona de Jamundí y el norte del Cauca, es uno de las zonas más diversos y pluriculturales de Colombia por la convivencia e interacción de comunidades y pueblos étnicamente diferenciados, siendo una de las zonas con mayor ruralidad del país (Salinas, 2014). De acuerdo con eso dicha región es de origen multiétnico, en la cual se han generalizado diversas formas de organización social y étnica de sus habitantes. Los grupos existentes en el sector son afrocolombianos, indígenas y mestizos. (Bolaños & Daza, 2012).

La zona de Cauca norte como el territorio de Jamundí, debe su pluriculturalidad al desarrollo histórico; la población indígena que impera descende de grandes asentamientos precolombinos como los Timbas, Calocitos y Lilies, siendo este último uno de los grupos indígenas con mayor temperamento guerrero que tuvo la historia colonizadora. Ya la historia colonial, introducirá la población negra hasta 1850 como mano de obra esclava a las grandes haciendas que se asentaron en el sector. Esta población afrodescendiente fue traída desde África y vendida preferiblemente en Popayán, que en época colonial gozaba de gran poder debido a su riqueza en tierras y la minería del oro. Así se fueron expandiendo las haciendas en la zona (norte de Cauca y Jamundí), las cuales necesitaban día a día más fuerza esclava. Por otro lado, con el transcurso de los años, las poblaciones se han mezclado, desarrollando las comunidades mestizas; las cuales comparten dinámicas culturales de los indígenas, afrocolombianos y blancos. (Salinas, 2014)

Si bien se comentó que la población de la zona de estudio es pluriétnica, hacia el sector de Jamundí la raza predominante son los afrocolombianos, que están ubicados fundamentalmente en los corregimientos de Robles, Guachinte, Quinamayó, Bocas del Palo, Chagres, Peón, la ventura, Paso de la Bolsa y Timba entre otros, al igual que en la zona

urbana (Bolaños & Daza, 2012). Ya hacia el norte del Cauca, la población predominante es la indígena, en donde existen 19 cabildos indígenas, con una población de 94 mil indígenas pertenecientes al pueblo Nasa Páez, cuya lengua es la Nasa Yuwe. (nasaasin, 2017).

Debido a estos asentamientos diversos, el territorio posee una gran riqueza cultural representada en la diversidad étnica, comentada, la cual se ve representada en las comunidades campesinas, tradiciones religiosas y zonas urbanas. Igualmente cuenta con presencia de instituciones públicas y privadas que vienen apoyando del desarrollo de la subregión. (Gobernación del Cauca, 2015).

El resultado del mestizaje y de la evolución de las haciendas, de la ganadería y de la economía cafetera se conformaron comunidades campesinas en la región central y en las laderas de las cordilleras, las cuales han estado dedicadas a la explotación de los bienes naturales, en mayor medida en el uso de la tierra para el cultivo y en menor medida la explotación del subsuelo por medio de minería ilegal.

Por otro lado, la población y su cultura ha sido golpeada por muchos años por los grupos ilegales desde los años 60 del siglo pasado; lo cuales crearon campamentos, rutas y bases de apoyo en la zona (Salinas, 2014). Esto ha desencadenado el uso de la tierra para cultivos de uso ilícito en gran parte de la zona montañosa del norte del Cauca y Jamundí. Propiamente en Jamundí un factor que movió en las décadas pasadas el desarrollo económico y por ende la migración de comunidad externa de la zona, fue el narcotráfico. Estos sectores promovieron fuentes de trabajo, por medio del reclutamiento de hombres para el servicio de escoltas y sicariato, trabajadores en los laboratorios para el procesamiento de alcaloides y recolectores del cultivo de cocaína y marihuana sembrados de manera oculta en las zonas rurales del municipio. (Muñoz, 2011).

De igual manera, el problema de la tenencia de tierras y distribución de territorios es un problema histórico y que en la actualidad sigue siendo uno de los grandes problemas que tiene principalmente la región del norte del Cauca. En términos generales, los conflictos están asociados con las tensiones que existen entre los grandes terratenientes y las reivindicaciones indígenas, afrodescendientes y campesinas, que a su vez mantienen problemáticas entre ellos. Estos últimos grupos demandan los territorios en los que han habitado desde hace siglos, para su supervivencia y sostenibilidad económica, los cuales muchos son de propiedad los terratenientes.

Si bien en la actualidad el problema de conflictos armados ha disminuido notablemente con el acuerdo de paz, todavía existen en la zona organizaciones ilícitas, las cuales siguen patrocinando el cultivo de uso ilícito, en la zona montañosa y zonas de autonomía indígena. De igual manera y como se ha comentado, la zona de análisis cuenta con características ambientales óptimas para el desarrollo de cultivos de gran extensión; además la cultura campesina de tradición del sector hace que se tenga mano de obra fácilmente.

En otro orden de ideas la oficina principal de Proalimentos S.A.S y Arrocería la Esmeralda, está instalada en Jamundí; siendo de igual importancia el análisis del entorno de la ciudad. El panorama urbano de Jamundí tiene características sociales y culturales bastante variadas, esto es el resultado de las migraciones poblacionales de diferentes zonas de Colombia en las décadas pasadas; buscando un mejor lugar para vivir, el cual les brindara seguridad, empleo, vivienda, y otras necesidades básicas. Jamundí hasta hace 10 años, mantenía un avance urbano muy lento (pavimentación de vías, infraestructuras, acueducto y alcantarillado); sin embargo, las dinámicas migratorias han obligado al desarrollo acelerado de la ciudad. De acuerdo con Muñoz (2011) los nuevos pobladores en busca de nuevas oportunidades migran hacia las ciudades capitales como Cali o Popayán; no obstante, en ocasiones no suelen sentirse bien o no hallan rápido lo que anhelan, por eso siguen su búsqueda alojándose en zonas aledañas a la ciudad. Hayan allí una mejor ubicación para cubrir sus necesidades porque los costos de vivienda son más bajos; encuentran un buen lugar para los estudios de los hijos y se les facilita la llegada al trabajo que posiblemente hayan encontrado en la ciudad o tienen la oportunidad de ocuparse en un empleo en aquel lugar. Este es el caso de Jamundí, la cual goza de precios menores a Cali, viéndose esto reflejado en el crecimiento de oferta de vivienda en el sector, donde de acuerdo con Camacol, en el 2016 se ofrecieron 2111 unidades habitacionales, lo cual representó un aumento del 150% de la oferta registrada hace cuatro años. Esta característica sitúa a Jamundí como una ciudad dormitorio, que prontamente se está convirtiendo en suburbio; esto significa que la mayoría de la población trabaja cerca de la ciudad y debido a su gran expansión se empieza a situar en los centros de empleo, como lo es Proalimentos S.A.S.

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 4. Análisis - entorno social

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
La población de la zona por tradición histórica está dedicada a la agricultura	O				X
Niveles de delincuencia altos en Jamundí, debido a su historia de desarrollo de narcotráfico	A	X			
Desarrollo poblacional acelerado en Jamundí, por el bajo costo de las viviendas y una percepción buena de calidad de vida en la zona. Se ofrecieron 2111 viviendas en el 2016	O				X
Desarrollo de Jamundí entorno a vías, sistemas de saneamiento básico, energía, entre otros.	O			X	

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Tensiones entre los grandes terratenientes y la población indígena, los cuales reclaman derecho histórico de tierras	A	X			
Puntos de actividad del conflicto armado colombiano en la zona de estudio	A	X			
Desarrollo del acuerdo de paz entre el Gobierno y la FARC	O				X
Población con imaginario cultural enfocado en el cultivo y trabajo de la tierra	O				X

Fuente: Elaboración propia

1.4 Entorno medioambiental

Este entorno incorpora todos los elementos físicos y naturales que rodean a Proalimentos S.A.S. (su área de influencia) y que son utilizados por el hombre, así como las interrelaciones que se generan entre los seres vivos, entre estos y los elementos inertes.

La zona de Jamundí como la del norte le Cauca, debido a que son zonas contiguas, mantienen una dinámica ambiental similar; de esto hay que hacer salvedad que las zonas de influencia o de cultivo de arroz tienen características similares como: zonas con topografías de baja pendiente (por debajo de los 1000 msnm), temperaturas cálidas (20 -30° C), alto nivel de radiación solar (300 a 400 Kcal), abundante recurso hídrico entre otras cosas. De acuerdo con esto, las zonas aptas y de influencia de Proalimentos S.A.S. está casi exclusivamente en la zona baja del sector, descartando las faldas y partes altas de la cordillera occidental y central.

La posición geográfica de la zona de influencia de la empresa está expuesta a eventos climáticos por circulaciones atmosféricas combinadas entre las corrientes frías y cálidas continentales y oceánicas (Corporación Autónoma Regional del Cauca, 2012). Esta situación de circulaciones atmosféricas de aire frío y cálido, hace que la zona de influencia mantenga un ciclo constante de precipitación bimodal, donde el primer período empieza a final de marzo, abril y mayo y el segundo desde septiembre, octubre hasta finales de noviembre. Las precipitaciones en los meses de lluvias en promedio son del orden de 250 mm (Corporación Autónoma Regional del Cauca, 2012). Gracias a los períodos húmedos y las características de ser una zona encajonada en las dos cordilleras, la producción del recurso hídrico de ésta es bastante grandes, siendo estratégico para el país. Nace el río Cauca en el norte del departamento del Cauca, convirtiéndose en el río más importante de la zona y en general para el departamento del Valle del Cauca.

Específicamente la zona de Jamundí cuenta con tres sistemas hidrográficos de gran importancia, río Jamundí, Claro y Timba; los dos primeros nacen en el Parque Nacional Natural Los Farallones, lo cual en su recorrido genera una gran cantidad de tributarios que riega las tierras, además su calidad de agua es bastante buena, por lo cual se puede usar para varios usos generando una dinámica económica entorno al agua (Alcaldía municipal de Jamundí, 2002). Sin embargo, con el crecimiento acelerado de la zona, se ha evidenciado un deterioro en la calidad del agua, preocupante para el hábitat de diferentes especies y problemas futuros con el riego de cultivos.

La llanura de Jamundí y el norte del Cauca, está ubicada en una depresión tectónica del sistema de fallas de romeral, en el cual se ha ido conformando una capa densa de sedimentos de las deposiciones de los ríos que discurren en la zona y la erosión de las cordilleras circundantes, ver Figura 5. Estos suelos en su mayoría son suelos cuaternarios de tipo arenoso arcilloso y debido a que son producto de la desintegración de rocas, tienen una presencia alta de minerales.

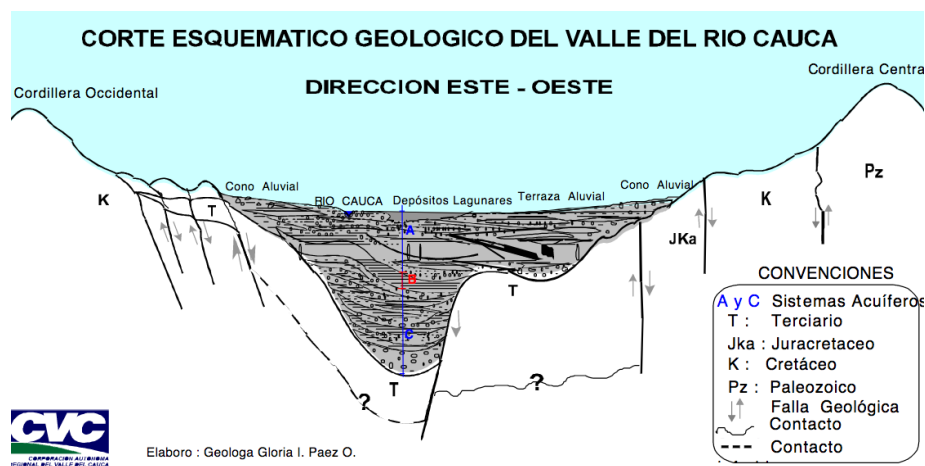


Figura 5. Esquema de suelos y acuíferos presentes en la zona (PBOT, Jamundí)

Es importante comentar, que el sistema que el acuífero C, presentado en la figura anterior, debido a su conformación y ubicación en capas profundas, tiene una calidad físico-química y bacteriológicas ideales para el uso agrícola y además de ser bastante extenso, calculándose una reserva de agua de 1000 millones de metros cúbicos. Esto lo hace una de las fuentes más atractivas para el abastecimiento agrícola, industrial y humanos.

Dadas todas estas características privilegiadas de clima, hídricas y de suelos, tiene gran potencial para la agricultura y la agropecuaria. De igual manera, la vocación de la zona es el desarrollo de cultivos y desarrollo de agropecuario. De acuerdo con el Plan de acción 2012- 2015 de la Corporación regional del Cauca, dicho departamento en especial la zona norte tiene gran diversidad biológica; aquí se encuentra el 70% de las aves del país.

En Jamundí el deterioro del hábitat autóctono de la zona se hace bastante presente, debido al uso del suelo para cultivos intensivos de caña de azúcar y el creciente desarrollo

urbanístico (Bolaños & Daza, 2012). En el tema del cultivo del arroz, de acuerdo con este mismo estudio, se observa una disminución del área de cultivo de este producto, debido al déficit de maquinaria agrícola, lo cual eleva los costos de producción y disminuye las utilidades generadas por el cultivo. Por otro lado, es importante reconocer que la producción de arroz es durante todo el año, debido a las cualidades del clima, la intensidad solar y sobre todo a la gran disponibilidad del recurso hídrico. Todo el cultivo del arroz es comercializado como paddy seco a la Arrocería La Esmeralda, unidad estratégica de negocio de Proalimentos S.A.S., siendo la única arrocería de la región. De igual manera en Jamundí se tiene una buena capacidad instalada de producción de arroz blanco y subproductos de éste, como la cascarilla de arroz que sirve de abono orgánico.

En concordancia con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 5. Análisis - entorno medioambiental

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Ubicación geográfica donde las circulaciones atmosféricas, generan un ciclo de precipitaciones constantes en un ciclo bimodal	O				X
Zona plana con temperaturas cálidas (20 -30° C), alto nivel de radiación solar (300 a 400 Kcal), abundante recurso hídrico	O				X
zona norte del Cauca tiene gran diversidad biológica; con el 70% de las aves del país.	O			X	
Suelos en su mayoría son cuaternarios de tipo arenoso arcilloso y debido a que son producto de la desintegración de rocas, tienen una presencia alta de minerales	O			X	
Características medioambientales aptas para el desarrollo de cultivos extensivos	O				X
Gran cantidad de ríos y tributarios en la zona de estudio además cuenta con una de las mayores fuentes hídricas subterráneas	O				X
Producción de arroz durante todo el año, debido a las características ambientales de la zona, donde se tiene oferta hídrica constante, temperaturas y radiación solar estable.	O				X

Fuente: Elaboración propia

1.5 Entorno económico

El sector agrícola con una participación de alrededor del 7% en el PIB Nacional, fue uno de los sectores que se destacó, con un incremento con respecto al año anterior del 1.2% en el primer trimestre del 2017 (DANE, 2017). Lo anterior, pese a la contracción del PIB durante los últimos dos años, el PIB del segundo trimestre del 2017 creció en 1.3% con respecto al mismo periodo de 2016.

Ya haciendo una revisión por la rama de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en el segundo trimestre de 2017 el valor agregado aumentó en 4,4% frente al mismo período del año 2016, comportamiento que obedece al crecimiento de cultivo de otros productos agrícolas en 12,5% y producción pecuaria y caza en 3,5%. Por su parte, disminuyeron cultivo de café en 14,3% y silvicultura, extracción de madera y pesca en 8,6% (DANE, 2017). Donde, el aumento del cultivo se explica por el crecimiento en la producción de los cultivos transitorios en 23,8% y cultivos permanentes en 10,8%, ver Tabla 6.

Tabla 6. Producción de los principales cultivos agrícolas, segundo semestre de 2017 (DANE, 2017)

Productos	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Cultivos transitorios	23,8	-1,2	23,8
Cereales	36,3	-3,7	35,7
Legumbres Raíces y tubérculos	17,8	1,0	17,7
Materias Vegetales	-62,5	0,0	-62,5
Productos de tabaco sin elaborar	-31,3	-35,3	-20,0
Cultivos permanentes	10,8	-1,4	9,7
Frutas y nueces (frescas)	10,9	-1,1	8,8
Otras plantas bebestibles	11,7	28,4	18,6
Semillas y frutos oleaginosos	50,4	10,5	47,5
Caña de azúcar	-2,9	-5,3	-0,4
Plantas Vivas; Flores	5,2	-11,4	4,1

Fuente: Gremios - Ministerio de Agricultura - Cálculos DANE - PIB

Ahora bien, sin duda la inflación es uno de los factores que mayor influye en el desarrollo de la industria colombiana y en especial la agrícola. Esta se puede analizar desde dos puntos de vista, la primera enfocado en la disminución de las ganancias de los clientes (agricultores), por el incremento de los precios de insumos que Proalimentos S.A.S. provee. El segundo punto, es la disminución del consumo de arroz por el aumento de costos de este.

Después de dos años y medio de un aumento de inflación mayor al 6%, la cual no se veía desde el 2009, cuando ésta se estableció en 7.0%, la inflación a junio de 2017, después de once meses consecutivos de descenso se situó en 3.99%, lo cual vuelve a ubicarse dentro del rango meta establecido por el Banco de la Republica entre 2 – 4%. (BANREP, 2017). De acuerdo con el Banco de la Republica, esta disminución es una respuesta a la culminación del proceso de ajuste de la economía colombiana, al deterioro del incremento del ingreso nacional que fue duramente golpeado por el aumento del dólar y la caída del valor del petróleo.

Por otro lado, la inflación, los procesos productivos ineficientes, la maquinaria obsoleta han incrementado los costos de producción de arroz entre el 22% y el 30% en las variedades de riego y secado, lo que contrasta con la caída del 16% en la paga recibida. No obstante, el gobierno nacional en su política de incentivar y cuidar al productor de arroz tiene una barrera de importaciones del producto, por lo cual el arroz externo solo es procedente de Estados Unidos, país que tiene asignado el ingreso de un primer contingente en 2017 de 79.000 toneladas, con un incremento del 5% anual. Las importaciones de arroz fuera de dicho acuerdo deberán pagar un arancel del 80%, que se desgravará proporcionalmente durante 19 años, después de 6 años de gracias, hasta llegar a cero. De tal contingente ya han ingresado al país cerca de 30 mil toneladas (Sectorial, 2017).

La situación fiscal colombiana, está intrincadamente unida por la política fiscal colombiana, la cual, en estos momentos, se está viendo bastante afectada por la disminución de ingresos por la baja del petróleo. Otra situación no menos interesante en la política fiscal es la de requerimientos o recomendaciones que la OCDE, solicita a Colombia, con el fin de ser miembro del grupo. Entre estos requerimientos está desarrollar un sistema tributario más verde. De acuerdo con el estudio hecho por la OCDE en enero de 2015, Colombia no tiene muchos instrumentos para desincentivar actividades que dañan al medioambiente y para incentivar un mejor desempeño ambiental, donde los impuestos relacionados con el medio ambiente representan el 3.6% del total de ingresos tributarios, frente a los países que están en la OCDE que tiene 5.7 %. Por lo cual han recomendado en la reforma tributaria, implementar un impuesto al carbono para desincentivar las emisiones de efecto invernadero y ajustar las tasas sobre los combustibles, con el fin que reflejen su impacto ambiental. El déficit fiscal en el 2016 -2018 se estará ubicando entre un 3.5 4% PIB, lo cual según analistas la Reforma Tributaria de la Ley 1819 de 2016, no ha logrado hacer los recaudos adicionales del 2% del PIB que se esperaba. De nuevo la respuesta del Estado será máxima austeridad en el presupuesto del estado, así lo comenta el ministro de Hacienda. Se esperaba que el déficit fiscal del 2017 rondara el 3.7% del PIB y en el 2018 bajo las nuevas restricciones presupuestales que tiene pensado el gobierno baje al 3.1% del PIB. (El tiempo, 2017)

Finalmente, Colombia está apuntando al desarrollo de infraestructura estratégica para la conectividad industrial (carreteras 4G), la cual la ANI, comenta que tendrá un efecto multiplicador de 1.5 PIB durante su construcción y puede aportar al crecimiento del PIB nacional entre el 4. % y 5.3% (Portafolio, 2015) . Este desarrollo es clave para el movimiento de la agricultura del país, lo cual dinamizaría el transporte no solo de productos del agro; sino de los insumos para ello (agroquímicos).

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 7. Análisis - entorno económico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Disminución del déficit fiscal del 3.5% del PIB en el año 2017 al 3.1% del PIB en el año 2018	O				X
Desarrollo de infraestructura estratégica para la conectividad industrial (carreteras 4G)	O			X	
Incremento de los costos de producción de arroz entre el 22% y el 30% en las variedades de riego y secado en el año 2016 a 2017	A	X			
El sector agrícola con una participación de alrededor del 7% en el PIB Nacional, fue uno de los sectores que destaco, con un incremento con respecto al año anterior del 1.2% en el del primer trimestre del 2017	O				X
Diminución de la inflación durante los últimos 11 meses, lo cual a junio de 2017 se situó en 3.99%, lo cual vuelve a ubicarse dentro del rango meta establecido por el Banco de la Republica entre 2 – 4%	O				X
Mantenimiento de las barreras arancelarias en la importación de arroz; donde las importaciones de arroz fuera del TLC con EE. UU. deberán pagar un arancel del 80%,	O			X	

Fuente: Elaboración propia

1.6 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico se puede dividir en dos grandes componentes; el primero enfocado al desarrollo y capacidad tecnológica de los agricultores que atiende Proalimentos S.A.S., mientras que el otro componente está enfocado al desarrollo tecnológico de la empresa en sí. Si bien los dos componentes mantienen una estrecha relación, el adelanto tecnológico entre el uno y el otro es bastante disímil.

En cuanto al entorno tecnológico de los agricultores de la zona, se puede comentar que este es bastante incipiente; ha de recordarse que la zona está caracterizada por pequeños agricultores, con extensiones de tierra en promedio de 2 hectáreas. Al ser pequeños cultivadores, la capacidad adquisitiva es baja, por lo cual las inversiones en tecnología se hacen imposible. Dado esto, en general dichos cultivadores alquilan maquinaria obsoleta para la preparación de las tierras, la cual puede perfectamente pasar los 20 años de uso. Cabe comentar que esta situación es generalizada en el país donde el 46.2 por ciento de los tractores del país tienen 15 años en promedio (Sectorial, 2017). Esto ha generado muchas deficiencias en la calidad de la preparación de tierras para el arroz, lo cual recae directamente

en la productividad de éste. Por otro lado, la zona no posee una cantidad suficiente de equipos para atender la demanda de los cultivadores, por lo cual generan atrasos en el proceso de siembra. Cabe comentar, que, en la zona más propiamente en Jamundí existen medianos cultivadores (con extensiones de tierra entre 10 y 20 hectáreas), que su capacidad adquisitiva ha logrado la compra de su propia maquinaria, de buena calidad.

Ya el ámbito tecnológico de Proalimentos S.A.S. es muy diferente al anterior, pues al ser una empresa enfocada a prestar servicios de asesoría técnica a sus cultivadores, cuenta con una amplia gama de tecnologías de punta en Colombia, la cual pone a disposición de los cultivadores. Proalimentos S.A.S. tiene en la actualidad para la preparación de tierras sistemas de nivelación por medio curvas de nivel con láser y ha adquirido sistema de nivelación por medio de GPS. También cuentan con cosechadoras, que son alquiladas por los pequeños agricultores. Por otro lado, la transferencia de conocimiento es constante por parte de Proalimentos S.A.S., buscando incentivar una siembra más tecnificada y eficiente; además de asistencia técnica a los cultivadores por parte de los agrónomos de la organización.

Ampliando el panorama del entorno tecnológico a nivel nacional, dada la crisis que se evidencia en torno a la baja competitividad en la producción de arroz por parte del rezago tecnológico, el Ministerio de Agricultura y Territorio, presentó en el 2017 una propuesta para la incorporación de maquinaria, la cual fue tomada por el Consejo de Política Económica y Fiscal y por el Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior, donde se contempla el aplazamiento arancelario a 0 por ciento por 2 años de 15 subpartidas correspondientes a maquinaria amarilla agrícola usada. Así, pequeños y medianos productores podrán acceder a equipos de última tecnología.

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 8. Análisis - entorno tecnológico. Fuente: Elaboración propia

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Maquinaria para la adecuación de tierras obsoletas y en mal estado	A	X			
Adquisición de maquinaria de punta por parte de Proalimentos S.A.S.	O				X
Política de Ministerio de Agricultura para incentivar la compra de maquinaria agrícola	O				X
Baja cantidad de quipos de alquiler para adecuación de tierras en la zona de estudio.	A	X			

Alto costo de las tecnologías para la mejora en el cultivo del arroz	A	X			
--	---	---	--	--	--

1.7 Entorno político gubernamental y jurídico

Si bien son dos sectores que en otro ámbito se podrían tomar como separado, para efectos de este estudio y las características tanto del sector como de la zona de influencia de Proalimentos S.A.S., se hará un recorrido general de los mismos, en gran medida, pues gran parte de estos serán expuestos en el análisis del sector.

De acuerdo con el Plan agropecuario de Jamundí de 2012 - 2015¹, el sector agropecuario tiene una alta participación en el municipio, por lo cual es necesario la implementación de programas de extensión rural y asistencia técnica directa rural a los procesos de producción y comercialización. Por lo cual el plan agropecuario apunta a poner el municipio en un nivel competitivo de producción de alimentos no solo en el Valle del Cauca sino como gran despensa a nivel Nacional. Este plan cuenta con seis ejes de desarrollo las cuales son:

- Fomento de empresas e implementación de sistemas para el manejo integral de residuos sólidos, con lo cual se busca aportar al desarrollo sustentable del municipio.
- Estudio de impacto ambiental por amenazas y riesgos por erosión y deslizamientos, busca identificar y recuperar las áreas afectadas por fenómenos naturales y antrópico.
- Apoyo a organizaciones comunitarias en educación ambiental, para formar y sensibilizar la población en los procesos educativos ambientales.
- Manejo y conservación de las áreas de reserva y de protección ambiental. Este eje busca enriquecer el conocimiento de pequeños y medianos productores.
- Compra de tierra en zonas abastecedoras de agua para acueductos, con esto se busca mantener la sostenibilidad hídrica de la región.
- Gestión para el manejo de humedales, madre vieja y lagunas, con esto se busca mantener la sostenibilidad hídrica de la región.

A los lados de Cauca norte, la Gobernación Cauca, con el apoyo del Departamento de Planeación Nacional y demás entes gubernamentales y no gubernamentales, desarrolló el Plan Estratégico para el desarrollo del Norte del Cauca 2032 (Pedenorca), reconociendo la zona como un punto geoestratégico no solo para el departamento, sino para el país.

Pedenorca está basado en la paz para desarrollar el territorio de manera que se potencialice no solo los recursos naturales, sino su población. A esto ellos le denominaron modelo Ecodesarrollo pues está sustentado en tres grandes ejes (social, económico y ambiental), interrelacionado con ocho factores de cambio (identidad regional, paz y posconflicto, gobernabilidad y participación, seguridad y convivencia, gobernanza

¹ En la actualidad no existe la actualización de este.

multinivel y regional, eco-etno-desarrollo, formación ciencia, tecnología e información y sistema productivo y extractivo). El plan tiene seis líneas estratégicas, con subprogramas, los cuales buscan incentivar la economía, mejorar las condiciones sociales, estrechar las relaciones con entes gubernamentales, gestionar eficientemente los recursos naturales, desarrollar la marca región con el fin de crear identidad en la población y para poder cumplir con los desafíos propuestos en el plan y ser apoyo de las demás líneas estratégicas, está el impulso a la educación, investigación, ciencia y tecnología para la innovación. A continuación, en la Figura 6, se presenta el resumen del Pedenorca.



Figura 6. Resumen general del Pedenorca (Gobernación del Cauca, 2015)

Como se puede observar tanto el Plan agropecuario de Jamundí, como el Pedenorca tienen la visión puesta en gestionar, potencializar y explotar los recursos naturales de sus regiones, claramente estratégicos y favorables, como se presentó en el entorno medioambiental a través de programas y líneas de acción que favorece el agro, por ejemplo la línea **estratégica marca región del norte del Cauca**, que busca a través del marketing de la misma, incentivar los productos de la región, o en el Plan agropecuario de Jamundí, el eje de desarrollo -Promoción y fomento de actividades agrícolas y pecuarias y de seguridad alimentaria- el cual está enfocado a incentivar el pequeño y mediano productor en la implementación de proyectos productivos.

Finalmente, y de forma muy sucinta, no se puede dejar a un lado el Acuerdo de Paz entre el Gobierno y la guerrilla de la Farc. Si bien el análisis de los implicaciones del proceso de paz en la zona es temprano para ver los resultados; sin embargo, de acuerdo al Gobernador del Cauca, Oscar Ocampo el comenta que el número de atentados, muertes, combates por terrorismo en el Cauca decreció un 99 por ciento, mientras que las víctimas de secuestro y

desaparición forzada en el marco del conflicto disminuyeron en 98 por ciento y los desplazamientos forzados descendieron en 94 por ciento (Caracol, 2017). De igual manera, de acuerdo a los estudios realizados por la Fundación paz y reconciliación y La iniciativa unión por la paz, el proceso de paz y la desaparición de las Farc en la zona, ha dejado camino para la expansión de otros grupos armados como disidentes de la Farc, EPL, Aguilas Negras, AUC y anarquía criminal en el territorio, puesto que las Farc controlaban el orden social de dichas zonas y al desaparecer y no haber una fuerza del Estado con poder, dichos grupos emergen como dirección política y social. Parte de las actividades del Estado en cabeza de la Policía Nacional y las fuerzas Militares, es el Plan institucional Estratégico Militar de Estabilización y Consolidación “Victoria”, de las Fuerzas Militares, y el Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz, de la Policía Nacional. Los cuales están encaminados a brindar en las veredas de normalización y los 160 municipios priorizados, sin descuidar el resto del territorio colombiano (Fundación paz y reconciliación, 2017). Este programa articulado con otros del Estado, son las herramientas para la consolidación del control institucional del territorio. Dentro del programa las fuerzas militares crearon cuatro Comandos operativos de estabilización consolidación, uno de los cuales se instauró en Miranda Cauca (zona lindera y posible expansión de la zona de estudio). La misión de estos comandos es hacer irreversibles los logros alcanzados en seguridad y avanzar en el proceso de estabilización y consolidación, conforme a las exigencias del escenario del post-acuerdo, donde surgen nuevas amenazas y retos para la gobernabilidad (Fundación paz y reconciliación, 2017). De igual manera, es importante comentar que el acuerdo de paz incluye una serie de decretos para la mejora del agro en Colombia, como por ejemplo el Decreto 902 por el cual se adoptan medidas para facilitar la Reforma Rural Integral contemplada en el Acuerdo Final en materia de tierras, específicamente el procedimiento para el acceso, formalización y Fondo de Tierras. Este decreto cuenta con seis títulos que, abordan 4 temas: sujetos para acceso y formalización de tierra y sistema de registro de los sujetos de ordenamiento, Fondo de Tierras para la Reforma Integral Rural, Formalización y Ordenamiento social de la propiedad.

De acuerdo con lo anterior se presenta el análisis del presente entorno, donde las variables seleccionadas fueron extraídas del estudio de éste.

Tabla 9. Análisis - entorno gubernamental y jurídico

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Existencia de programas de desarrollo del agro en Jamundí, como Plan agropecuario de Jamundí de 2012 – 2015	O				X
Programa para el desarrollo y potencialización de los recursos naturales del Norte del Cauca por medio del	O				X

Variable	A/O	AM	Am	om	OM
Plan Estratégico para el desarrollo del Norte del Cauca 2032 (Pedenorca)					
Diminución del 99 por ciento, víctimas de secuestro y desaparición forzada en el marco del conflicto disminuyeron en 98 por ciento y los desplazamientos forzados descendieron en 94 por ciento	O			X	
Aumento de grupos armados fuera de la ley en las zonas donde desaparición la Farc	A	X			
Plan de control de institucional del Estado en los territorios del Cauca	O			X	
Acuerdos y reformas para el agro colombiano, dentro del marco del acuerdo de paz.	O				X

Fuente: Elaboración propia

1.8 Matriz integrada de entorno

A continuación, se presenta la matriz integrada del entorno en la que se describen de manera breve las variables clave abstraídas de las diferentes dimensiones del entorno que se presentaron anteriormente. Estas variables son representativas de cada una de las dimensiones recogiendo las oportunidades o amenazas que pudiera tener la empresa con relación al sector desde su posición competitiva presente y futura.

De igual manera, se presenta una pequeña justificación y tendencia, en la que se describe la forma en que la variable afecta a Proalimentos S.A.S., más el impacto que genera su comportamiento y sobre aquellas entidades que de una u otra forma tienen relación con este sector, explicando, de acuerdo con su comportamiento histórico y presente, la tendencia que puede llegar a ser de crecimiento, mantenerse igual, o en el peor de los casos decrecer, para orientar las acciones estratégicas adecuadas a seguir.

Tabla 10. Análisis integrado del entorno

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Ubicación privilegiada para la distribución estratégica para la distribución de los productos	OM	Esta variable tiene una relación con el sector arrocero bastante cercana, puesto que la ubicación y la distribución del producto es clave para el costo de este. Al tener vías principales de acceso y salida hace que el producto se pueda despachar rápidamente y haya mayor facilidad de entrega.	<p>La ubicación en Jamundí y Norte de Cauca desde la colonia ha sido un centro de tráfico de mercancía para el país; por lo cual su desarrollo histórico ha estado rondando en el tránsito de mercado. Por lo cual la variable lo que define es la ubicación de la empresa con respecto a la facilidad de movimiento de la mercancía de todos los productos de la cadena desde los agroquímicos y semillas hasta el arroz empacado.</p> <p>La tendencia futura de la variable sigue siendo alentadora, puesto que la propuesta del presente gobierno fue el desarrollo de la infraestructura interna con el fin de generar competitividad. Muy seguramente el gobierno entrante, apuntará de nuevo a esta tarea; puesto que es esencial para hacer frente a los TLC y demás tratados.</p>	<p>Para la organización es una gran oportunidad, pues al tener una red de infraestructura de acceso a las diferentes partes del país de manera directa, logra mantener un flujo rápido y económico, para la adquisición de insumos en la siembra; manejo de semillas y en el transporte del arroz cosechado con la Arrocería la Esmeralda.</p> <p>Esta reducción de tiempos y distancias produce un ahorro en transporte.</p>
Alta disponibilidad del recurso hídrico para el desarrollo de cultivos de arroz en la región	OM	Esta variable tiene una relación directa con el sector arrocero, ya que al ser una actividad de agricultura; el recurso hídrico es una variable crucial para la factibilidad y calidad de los cultivos. La disponibilidad de recurso hídrico para el cultivo de arroz todavía se torna más estratégico, puesto que en Colombia el cultivo se hace por inundación. Al tener una mayor disponibilidad del recurso hídrico, el cual debe entenderse, no solo	<p>Para Proalimentos S.A.S. es esencial la disponibilidad del recurso hídrico, puesto que, al ser una empresa de asesoría agronómica y venta de agroquímicos, se torna esencial dicho parámetro para el asesoramiento.</p> <p>Ahora bien, para el sector de análisis, la disponibilidad de recurso hídrico es alta, lo cual mantiene la factibilidad de cultivos en la zona, lo que da lugar a ser</p>	<p>La disponibilidad del recurso hídrico en abundancia asegura la factibilidad del cultivo de arroz en la zona de influencia de la empresa; esto le da a la organización seguridad en la disponibilidad de clientes.</p> <p>En síntesis, la disponibilidad del recurso hídrico es crucial para</p>

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
		con cantidad, sino facilidad de utilización, hace que el cultivo de arroz tenga un menor costo y una mejor calidad.	<p>un negocio atractivo para los cultivadores y por ende a la empresa.</p> <p>La disponibilidad futura de esta variable será alta, puesto que las fuentes superficiales no están en riesgo y las profundas cuentan con un gran volumen disponible.</p>	mantener el negocio, pues afecta la base de la cadena productiva.
Aproximadamente el 50% de la población total de la zona pertenece al área rural	OM	El sector arrocero, tiene como base para su actividad la disponibilidad de mano de obra en los cultivos. La alta disponibilidad de esta facilita el cultivo, puesto que los métodos de sembrado automático no han sido extensivos. De igual manera, el trabajo de cuidado (riego, fertilización, fumigación); es indispensable este tipo de mano de obra.	<p>La mano de obra no calificada, para Proalimentos S.A.S. es importante; si bien no para el trabajo directo de la empresa, si para el agricultor. De igual manera, Proalimentos S.A.S. al ser una empresa que presta los servicios de asesoría a los cultivos, parte de su trabajo es educar en el tema a los agricultores y sus trabajadores, en buenas prácticas y uso de pesticidas, fertilizantes, siembra, entre otros.</p> <p>La tendencia de la población rural, de acuerdo con los planes de competitividad del norte del Cauca y el plan de agricultura de Jamundí, seguirá siendo una base importante para el desarrollo de diferentes proyectos. Esto se traduce en oportunidades en el área rural, lo cual mantendría el atractivo de la población por seguir en el sitio.</p> <p>De igual forma, a nivel mundial la población joven de la zona rural tiende a emigrar a las ciudades en busca de</p>	La mano de obra no calificada de la zona rural es una variable que impacta positivamente en la organización. si bien no impacta de manera directa, si lo hace a través de la cadena de producción, además parte del trabajo de Proalimentos S.A.S. es asesorar y capacitar los empleados de los agricultores por lo cual, manteniendo una población constante se mantiene también el conocimiento constante en la zona.

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			nuevas oportunidades; lo cual también es visible	
Gran cantidad de desplazados por conflicto armado, teniendo mala calidad de vida	AM	El sector arrocero a igual que todos los sectores de la agricultura colombiana, han estado afectados por el conflicto armado colombiano, en muy diversas formas. En este caso, el conflicto armado, ha generado en zonas del país oleadas de desplazados que trae consigo problemáticas sociales, como hambre, falta de techo, inseguridad, entre otros.	Esta variable es muy importante para la organización, puesto que la zona de influencia de esta, por tradición ha sido zona de conflicto armado. El desplazamiento de personas por orden público ha creado en la zona problemas de orden público, en especial en la zona de Jamundí. La tendencia de esta variable es a disminuir; puesto que el mayor conflicto público era por la confrontación entre el Estado y la Farc. Dado el proceso de paz y las políticas derivadas de éste, se prevé una mejora de la población rural y un pare total del desplazamiento.	El impacto de esta variable para la organización ha sido muy grande, puesto que la zona de Jamundí y el norte del Cauca ha estado marcada por población desplazada. Esto a traído, en la zona microtráfico, anarquía social. En algunos momentos históricos las marchas de desplazados han cerrado las vías de acceso a la zona. Por todo esto, su impacto en el desarrollo normal de la actividad de Proalimentos S.A.S. es enorme y en la medida que este disminuya impactará de manera positiva.
Población indígena organizada en tres grandes cabildos, los cuales cuentan con tierras otorgadas por el gobierno	AM	Desde los inicios históricos de Colombia la pelea entre los terratenientes y los indígenas por la tenencia de la tierra ha sido constante. Esta situación por razones evidentes tiene una relación con el sector arrocero, puesto que el uso de la tierra para el cultivo muchas veces ha generado dichas disputas por la tenencia de la tierra, su uso y sus usufructos. En el norte del Cauca, en la actualidad existen tres grandes cabildos, los cuales tienen gran influencia en la zona tanto sobre el	Es muy importante esta variable para Proalimentos S.A.S., puesto que la zona de influencia existe gran población indígena, además se evidencia conflictos por la tenencia de la tierra. Por otro lado, el gobierno nacional les ha otorgado a los grandes cabildos tierras para su jurisdicción. El problema de la tenencia de la tierra con la población indígena seguirá siendo un problema a mediano plazo; sin embargo, las reformas agrarias que vendrán con respecto al tratado de paz	Para Proalimentos S.A.S. el impacto de los problemas de tenencia de tierra es importantes, puesto que afecta a los clientes directamente. Por otro lado, la lucha por la tenencia de tierra genera en muchas ocasiones alteraciones del orden público que afectan al personal de Proalimentos S.A.S. para la atención de sus clientes y la distribución de insumos.

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
		“verdadero” dueño de la tierra y por otro sobre el tipo de cultivos que deben desarrollarse.	podrán traer cambios significativos sobre este aspecto.	
La población de la zona por tradición histórica está dedicada a la agricultura	OM	Esta variable tiene una relación íntima con el sector arrocero, puesto al ser la población de la zona con dedicación histórica dedicada a la agricultura, hace que la actividad agronómica sea bien recibida por la población lo cual también se encuentra mayor mano de obra no calificada para el levantamiento del cultivo.	Esta variable es importante para Proalimentos S.A.S., pues el personal que trabaja en los cultivos, que normalmente es de la zona, al ser receptivo con los procesos de siembra y tener conocimiento adquirido durante la historia, genera facilidades en el asesoramiento y manejo en los cultivos. La tendencia de la zona seguirá estable pues se espera que mejore la situación del agro y el orden público rural vuelva a ser atractivo para la población rural, en seguir en la zona.	Tener una población dedicada por tradición al cultivo, tiene un impacto positivo para la organización, puesto que la zona de influencia tiene atractivos para los cultivadores y eso hace que el mercado exista y no tenga que emigrar a otro lado la empresa sus operaciones. Por otro lado, la población tradicionalmente agronómica, hace que la recepción de las asesorías y las buenas prácticas para el sembrado sean más eficientes, lo cual repercute en el buen nombre de la organización.
Niveles de delincuencia altos en Jamundí, debido a su historia de desarrollo de narcotráfico	AM	La delincuencia en la zona de influencia; tiene una relación con el sector arrocero; puesto que parte de la viabilidad de una tierra para el cultivo es que existe orden público en el sector. Es importante que exista una garantía de seguridad para el cultivador entorno, a su vida, sus cultivos y sus activos. Por otro lado, esta seguridad se debe estar transmitida a todos los procesos o empresas que participan en la cadena productora del arroz.	Esta variable termina siendo clave no solo para tener viabilidad de tierras cultivables, sino como una medida de garantía de la seguridad del personal de Proalimentos S.A.S. El nivel de delincuencia trae consigo problemas de orden público que puede afectar la vida del personal, en especial el que trabaja en campo. La delincuencia en la zona está dada principalmente por el narcotráfico, el cual es muy probable que siga en la zona, puesto que existe cultivadores en la montaña y redes de transporte para la movilización de mercancía. Por otro	El tema de la delincuencia en general un impacto negativo en Proalimentos S.A.S., pues gran parte del personal de la organización está dedicado a la atención de los cultivos y en muchas ocasiones dichos cultivos se encuentran en zona rojas donde el orden público es deficiente y el control del estado es casi inexistente. Al tener niveles bajos de orden público en la zona puede disminuir el mercado, puesto que la empresa no puede arriesgar el personal en la

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			lado, tras el tratado de paz, en la zona han empezado a aparecer otros grupos armados ilegales más que todos enfocados en el manejo de la droga. Por consiguiente, se espera que la tendencia siga más o menos igual.	atención de dichas zonas.
Características medioambientales aptas para el desarrollo de cultivos extensivos	OM	La relación de esta variable con el sector arrocero es una de las más estrechas; pues es necesario para el desarrollo de cultivos de arroz se necesitan condiciones específicas, de suelo, recursos hídricos y radiación solar. Entre mejor sea las características o mejor cumpla los estándares, mejor es la calidad del arroz.	Las características medioambientales aptas para el cultivo de arroz hacen que el proceso de producción sea más eficiente y se reduzca el riesgo de pérdidas de cosechas, el uso de insumos, menos plagas, entre otras cosas. En el normal de los casos las características medioambientales son estables a través del tiempo; en la zona de influencia de la organización, las condiciones son excelentes, en términos de tierras y recursos hídricos. Estos últimos no están en peligro por el cambio climático o factores antrópicos.	El impacto de las características medioambientales en la organización es muy grande, puesto que dependiendo de éstas: el proceso de asesoría y venta de agroquímicos varia. Entre mejores sea las características, más fácil es la asesoría al agricultor y menos productos deben usarse en la producción del arroz. Por otro lado, al tener características medioambientales muy buenas en la zona de influencia, genera incentivos para la producción del arroz, lo cual se mantendría un mercado constante.
Producción de arroz durante todo el año, debido a las características ambientales de la zona, donde se tiene oferta hídrica constante, temperaturas y radiación solar estables.	OM	La producción de arroz es una variable intrínseca en el sector arrocero. Puesto que de eso depende la capacidad de producción, la viabilidad de la zona y la calidad del arroz. Por lo tanto, sin esta variable caracterizada en la cadena productiva del arroz es imposible tener un proceso controlado y eficiente de producción.	La producción del arroz dependiendo de las características geográficas, medioambientales, capacidad instalada, etc. pueden ser dos veces al año (ciclo de producción continuo) o una vez al año (ciclo de producción parcial). Esta situación define la capacidad de volumen de producción arroz paddy, el	La producción constante durante todo el año, para Proalimentos S.A.S., tiene un impacto muy positivo, debido que la empresa al dedicarse a la asesoría y venta de productos agroquímicos a los agricultores de arroz mantendrá las ventas y las asesorías durante todo el

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			<p>tipo de asesoramiento y el tipo de productos a utilizar.</p> <p>Para molinos y empresas de asesoría y venta de productos agroquímicos para el arroz, es muy importante dicha variable, pues como se comentó anteriormente define todo el proceso.</p> <p>Dada las condiciones de la zona, las cuales no tendrán una variación significativa durante el corto y mediano plazo, la tendencia de producción durante todo el año (en los dos periodos), seguirá constante.</p>	<p>año, lo cual da estabilidad a los ingresos de la organización.</p>
<p>Incremento de los costos de producción de arroz entre el 22% y el 30% en las variedades de riego y secado en el año 2016 a 2017</p>	<p>AM</p>	<p>Los costos de producción de arroz, es claramente una variable muy importante para el sector arrocero. No ha de olvidarse que Colombia, tiene serios problemas en el tema del agro puesto que, en muchos de los casos, producir es no es rentable debido a los altos costos, ineficiencias del sector y pobres políticas agrarias.</p> <p>El incremento de los costos durante el 2016 y 2017 para el sector, crea una seria inestabilidad en la cadena productiva.</p>	<p>El costo de producción del arroz es el compendio de los costos de la semilla, los agroquímicos, la mano de obra y maquinaria, entre otros. Estos han aumentado en los dos últimos años entre el 22 y 30%, y el precio de compra se mantiene constante y bajo; lo cual genera una situación difícil a los agricultores y por ende a empresas de asesorías y venta de productos agroquímicos.</p> <p>Se prevé que siga constante la tendencia de aumento de los costos de producción, en especial agroquímicos y maquinaria, mientras no exista un cambio en prácticas productivas y un fuerte asesoramiento de la preparación del cultivo.</p>	<p>Para Proalimentos S.A.S. esta variable tiene un impacto muy negativo, debido a que el principal producto de la organización es la venta de agroquímicos y al existir un aumento del precio de este, los agricultores compran menos o buscan otra casa agronómica.</p> <p>Esta situación obliga a la empresa a mantenerse competitiva en precios de productos y a dictar asesorías en buenas prácticas productivas de arroz.</p>

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Mantenimiento de las barreras arancelarias en la importación de arroz; en las que las importaciones de arroz fuera del TLC con EE. UU. deberán pagar un arancel del 80%,	OM	Las barreras arancelarias a la importación de arroz durante los próximos años, tiene una relación importante para el sector; puesto que, si bien mantiene una protección de la producción interna, también plantea retos de mejoramiento de los procesos, con el fin de hacer frente a mediano plazo con la importación de éste.	El discurso de la globalización enfocado en el libre mercado, donde las barreras arancelarias debían desaparecer está cambiando, puesto que países como Colombia necesitan cierta protección a sus producciones internas con el fin de mantener una economía saludable interna. Colombia sigue siendo un país de explotación primaria, en el que la extracción agrícola juega un papel muy importante; por lo tanto, las barreras arancelarias en la importación de productos como el arroz se vuelve clave para el desarrollo del agro en Colombia.	Claramente, el impacto de esta variable es muy fuerte para Proalimentos S.A.S., pues mantiene la estabilidad en la venta de productos agroquímicos, debido a la existencia de agricultores. De igual manera, las barreras arancelarias bajo los TLC, tienden a desaparecer por lo cual, Proalimentos S.A.S. al ser una empresa de asesoría en la mejora de la producción de cosechas de arroz, tiene una oportunidad de negocio, preparando a los agricultores para ser competitivos ante la importación de arroz.
El sector agrícola con una participación de alrededor del 7% en el PIB Nacional, fue uno de los sectores que se destacó, con un incremento con respecto al año anterior del 1.2% en el del primer trimestre del 2017	OM	<p>La participación del sector arrocero en el PIB, es de por si una muestra del desarrollo del sector ante los otros sectores. Como se observa, el crecimiento del indicador en el sector fue uno de los que mayor creció en el último año, lo cual indica que el entorno de este es satisfactorio para su desarrollo.</p> <p>Por otro lado, el porcentaje de participación del sector en PIB, es importante, lo cual demuestra fehacientemente que el agro es una parte esencial para la economía colombiana y por ende este indicador es estratégico para la representatividad y</p>	<p>El producto interno bruto (PIB) del sector agrícola representa los bienes y servicios que se han producido durante el año en el sector y su representación en el total de bienes y servicios del país.</p> <p>Ahora bien, el crecimiento del PIB de un año a otro, en este caso del 1.2 el cual está por encima de la mayoría de los sectores, muestra el desarrollo de éste, lo cual es una clara muestra de un entorno favorable.</p> <p>Se espera que siga una tendencia de crecimiento el sector agrícola en Colombia, puesto que en los últimos años el sector ha estado estable en su</p>	Para Proalimentos S.A.S., el crecimiento del PIB del sector agrícola muestra que existe condiciones favorables para el crecimiento de la empresa, expandiéndose a nuevos clientes o atendiendo la creciente siembra de arroz en la zona. Dado esto, el PIB tiene un impacto enorme en la proyección del negocio.

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
		fortaleza del sector, en políticas públicas, desarrollo económico, políticas bancarias, entre otras.	crecimiento; por otro lado, se espera que con las políticas del agro que entrarán con el proceso de paz, se dé un impulso al desarrollo del sector.	
Maquinaria para la adecuación de tierras obsoletas y en mal estado	AM	<p>Uno de los grandes problemas del sector arrocero, es la obsolescencia y el mal estado de las maquinarias que participan en el proceso de siembra y cosecha.</p> <p>Esta situación es uno de los grandes impedimentos para que el sector sea competitivo en el mercado internacional. El estado de la maquinaria tiene una relación muy grande con el sector y en especial con su desarrollo.</p>	<p>El estado de la maquinaria y la calidad de ésta es una parte importante para la producción de arroz, pues influye en todo el proceso productivo del mismo. Éste se asocia a la productividad y competitividad de los procesos, por lo tanto, al tener mal estado en la maquinaria u obsolescencia de la misma, la producción es más costosa y menos eficiente.</p> <p>El mal estado de las maquinarias y la obsolescencia de ellas seguirá tendiendo a negativo, puesto que el volumen de renovación no es suficiente al nivel de deterioro que éstas tienen.</p>	<p>Para Proalimentos S.A.S., esta variable tiene un impacto muy negativo para las asesorías que imparten a los agricultores, ya que los procesos en el campo terminan siendo poco eficientes y no se logra llegar a los niveles que a la empresa le gustaría con los clientes, en el manejo de agroquímicos, sistemas de siembra, riego, entre otros.</p> <p>La dificultad para implementar nuevos procesos e insumos tiende a ser muy limitada pues la maquinaria agrícola no tiene la capacidad para realizar esto, lo que obliga a Proalimentos S.A.S. a seguir asesorando desde la práctica convencional y en muchas ocasiones poco eficiente.</p>
Política del Ministerio de Agricultura para incentivar la compra de maquinaria agrícola	OM	Si bien existe una obsolescencia generalizada en la maquinaria agrícola, lo cual afecta directamente la producción de esta; el Estado, conociendo la situación de país sobre ello, ha creado una serie de políticas para incentivar la compra de maquinaria. Para el sector arrocero, estas políticas son muy importantes,	La política de incentivos a la compra de maquinaria agrícola está enfocada a disminuir la brecha actual entre tecnologías para el cultivo. Lo que incluye adecuación de terreno, siembra, tratamiento y cosecha de este. Con esta política se busca, que el agrónomo mediano pueda renovar o adquirir sus equipos agrícolas para lograr mejorar su	A los agricultores y a las casas de préstamo de equipos agrícolas esta política es muy beneficiosa puesto que, al tener un mejor equipo que sea más eficiente y tenga mayor calidad en su trabajo, tenga mayor productividad y menos gastos en mantenimientos.

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
		<p>pues al ser un cultivo extensivo, es muy importante maquinaria moderna que sea capaz de mejorar los rendimientos de proceso como tal.</p>	<p>producción y ser competitivos con mercados internacionales.</p> <p>Si bien la política es relativamente nueva, se espera que se mantenga en el tiempo, en especial con el cambio de presidencia. Por lo cual es de esperarse una pequeña mejora en el estado actual del estado de los equipos agrícolas en el sector arrocero.</p>	
<p>Acuerdos y reformas para el agro colombiano, dentro del marco del acuerdo de paz.</p>	<p>OM</p>	<p>Colombia sigue siendo un país de economía primaria; la cual tiene gran base en la agricultura. Las reformas agrarias tienen una relación muy estrecha con el sector arrocero, puesto que afecta en gran medida la rentabilidad de los cultivos y en general toda la cadena productiva. El acuerdo de paz con la Farc, tiene un punto dedicado al agro colombiano, el cual trae una serie de acuerdos y reformas con los cuales se revitalice la cultivo en Colombia.</p>	<p>La historia colombiana en el tema del agro ha sido bastante tormentosa; puesto que los agricultores y el Estado no han podido llegar a un acuerdo definitivo en el tema de políticas agrarias. Las negociaciones con la Farc, trajo una serie de acuerdos y políticas a construir en el tema del agro colombiano. Éstos serán muy importantes para los grandes tipos de cultivo, como es el arroz. Estos acuerdos, traen políticas de tenencia de tierras, incentivos al agro, desarrollo de cultivos, entre otras cosas</p> <p>Se espera que la reforma rural integral que se empieza a sancionar con el acuerdo de paz despegue el desarrollo del sector agrario, por lo consiguiente se espera que el sector arrocero crezca</p>	<p>La reforma integral agraria, se espera que tenga un impacto muy positivo en la organización; pues está pensada para la reactivación y fomento del campo en Colombia.</p> <p>Esta reforma traerá posibilidades de negocio para la empresa, que brindará expansión a otras regiones del país, como los llanos orientales. Por otro lado, al ser una reforma integral, se espera que los precios de los agroquímicos disminuyan, generando un crecimiento en las ventas.</p>
<p>Aumento de grupos armados fuera de la ley en</p>	<p>AM</p>	<p>El sector arrocero es uno de los sectores de cultivos de Colombia que más golpeado ha estado por los grupos</p>	<p>El aumento de grupos armados fuera de la ley es una de las grandes amenazas para el desarrollo del negocio arrocero.</p>	<p>Para Proalimentos S.A.S. el impacto de la aparición de nuevos grupos armados fuera de la ley en la zona</p>

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
las zonas donde desaparición la Farc.		armados colombianos. Gran parte de los cultivos se han desarrollado en los llanos orientales; zona de gran conflicto. En el caso de los cultivos de arroz del Valle del Cauca y el Cauca, se encuentran en zonas de conflicto armado. Dado esto el sector arrocero ha tenido grandes altibajos con los conflictos, en especial los agricultores que han sido extorsionados o perdido sus tierras por grupos armados.	<p>Ahora bien, estos grupos armados nuevos, giran en torno al negocio del narcotráfico, con niveles de delincuencia bastante altos; lo cual convierte la zona de influencia en una zona hostil y de difícil acceso.</p> <p>Al desaparecer las Farc de las zonas donde tradicionalmente ellos dominaban, han aparecido otros grupos delictivos asumiendo el control de las zonas. Estos grupos de acuerdo con los estudios tienden a ser más crueles, lo cual perjudica enormemente los temas de cultivos.</p>	<p>influencia es extremadamente negativo; puesto que afecta directamente las operaciones de la empresa, debido a que la seguridad del personal se ve vulnerada.</p> <p>Por otro lado, los agricultores también sufren los procesos de violencia y a veces se ven obligados a no seguir con los cultivos en la zona. De nuevo ésto afecta profundamente a Proalimentos S.A.S.</p>
Programa para el desarrollo y potencialización de los recursos naturales del Norte del Cauca por medio del Plan Estratégico para el desarrollo del Norte del Cauca 2032 (Pedenorca) y Programas de desarrollo del agro en Jamundí, como Plan agropecuario de Jamundí de 2012 – 2015	OM	<p>Los programas de potencialización o desarrollo del agro tienen una relación muy cercana con el sector arrocero; pues muchos de esos programas como el Pedenorca, busca convertir la zona en un punto estratégico para el desarrollo de negocios enfocados en la agroindustria; esto a través de un modelo de Ecodesarrollo sustentado en tres grandes ejes (social, económico y ambiental). Por otro lado, el Plan de desarrollo agropecuario de Jamundí tiene una línea para el desarrollo del cultivo de arroz.</p> <p>Todos estos planes, nutren profundamente el desarrollo del sector arrocero en la zona y facilita la expansión de los cultivos.</p>	<p>Los planes de desarrollo del agro están enfocados en convertir las zonas en atractivos para la inversión en cultivos; por otro lado, también, fomentan los negocios de la cadena productiva. El Pedenorca, busca en principio volver la zona atractiva para el desarrollo de cadenas productivas del agro, de manera más amplia y prospectiva.</p> <p>El Programa agropecuario de Jamundí tiene varias líneas para incentivar determinados cultivos tradicionales en la zona, como lo es el arroz.</p> <p>Si bien, ahora se viene cambios profundos en las directrices de gobierno (cambio de la rama legislativa y ejecutiva). Se espera que con el desmonte de una de las principales</p>	<p>Estos planes tienen un gran impacto positivo para Proalimentos S.A.S., debido a que estos planes incentivan el cultivo del arroz, lo cual aumenta de manera indirecta las ventas, de productos y asesorías.</p>

Variables claves		Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
			guerrillas y la economía estable que se tiene desde hace varios años, se sigan desarrollando estos planes.	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de las organizaciones deportivas, 2013)

4 ANÁLISIS DEL SECTOR ARROCERO EN COLOMBIA

4.1 Generalidades

De acuerdo con la FAO, el arroz es uno de los alimentos más importantes en el mundo, siendo el alimento básico para más de la mitad de la población y suministrando alrededor del 20 por ciento de la energía alimentaria, principalmente para los países en desarrollo que fundan su alimentación en dicho grano.

El arroz se produce en todo el mundo y es el segundo producto más cultivado, después del maíz (Childs, 2016). Se sabe que es un grano antiguo, cuya domesticación data de hace cerca de 10.000 años en China según se indica en estudios recientes. (Historia y Arqueología: El diario cultural de informacion historica, 2017). Y Aunque el arroz se produce en vastas áreas alrededor del planeta, los requisitos medioambientales para su cultivo lo limitan a ciertas áreas. Una producción económicamente rentable generalmente requiere altas temperaturas promedio durante la temporada de crecimiento, un suministro abundante de agua aplicada de manera oportuna y suelos bien preparados² (Childs, 2016)

La especie cultivada en la mayoría de los países productores de arroz de hoy es *Oryza sativa* de la familia Graminácea y de acuerdo con la USDA, en el mundo son producidos principalmente cuatro tipos de arroz:

- El tipo Indica cultivado principalmente en regiones tropicales y subtropicales y representa más de 75 por ciento del comercio mundial.
- El arroz japónica, generalmente cultivado en regiones con climas más fríos
- El arroz aromático, principalmente jazmín de Tailandia y basmati de la India y Pakistán que, por lo general, se vende con un alto precio en los mercados mundiales.
- Y El arroz glutinoso, que se cultiva principalmente en el sudeste asiático y se utiliza en postres y platos ceremoniales. (Childs, 2016).

De acuerdo con el historiador Fray Pedro Simón, las siembras de arroz en el valle del Magdalena en Colombia datan de 1580, en el municipio de Mariquita (Tolima). En el municipio de Prado se cultivó hace 300 años y en 1778 fue introducido por los Jesuitas a San Jerónimo (Antioquía).

Los Llanos orientales remontan sus primeras siembras de escala comercial, a 1904 y a Bogotá llegó transportado a lomo de mula; en 1914 se instaló el primer molino de arroz con capacidad para 4 mil 800 kilos en 24 horas. (FEDEARROZ, s.f.).

² Para lograr una buena nivelación por lo general es necesario contar con maquinaria agrícola.

Colombia, junto con Perú y Ecuador son los mayores productores de Arroz de América Latina ((MADR), 2010) y después del café, el arroz se constituyó en el segundo producto agrícola en área sembrada en el 2016 en el territorio nacional, con una participación del 13% del total del área, y una producción que alcanzó el 15% del total de la producción nacional de cultivos, ver Tabla 11.

Por otro lado, el arroz procesado es vital en la dieta y parte importante de la canasta familiar de los hogares colombianos, principalmente de los menos favorecidos (Ramirez & Gomez Gaviria, 2013)

Tabla 11. Áreas y producción de los principales productos agrícolas ((DANE), 2016)

Cultivos	Área total sembrada	Participación (%)	Producción (T)	Participación (%)
Área Total	4618644	100	23363324	100
Café	711011	15	830723	4
Arroz	599799	13	3432294	15
Otros Agroindustriales	599079	13	6790334	29

Fuente: Elaboración propia con base del DANE y FEDEARROZ

4.2 Descripción de la cadena de arroz en Colombia

En Colombia se identifican tres etapas en la producción arrocera, ver Figura 7, una primera etapa de siembra a cosecha que es la de cultivo, en ésta se involucran insumos como semillas, agroquímicos tierra y agua. En esta etapa se produce la materia prima de todo el proceso, el paddy verde³ y es llevada a cabo por los agricultores. (Areiza Segura, 2012).

Una segunda etapa es la que desarrolla la industria en los molinos, en la cual el paddy verde es sometido a procesos de limpieza, secado y trilla para obtener el arroz blanco como producto principal y otros derivados tales como cascarilla y harina de arroz entre otros.

La última etapa corresponde a la comercialización mayorista y minorista del arroz blanco y sus derivados.

³ Arroz paddy verde es aquel grano de arroz al que, tras la cosecha, no se le ha retirado su cáscara.

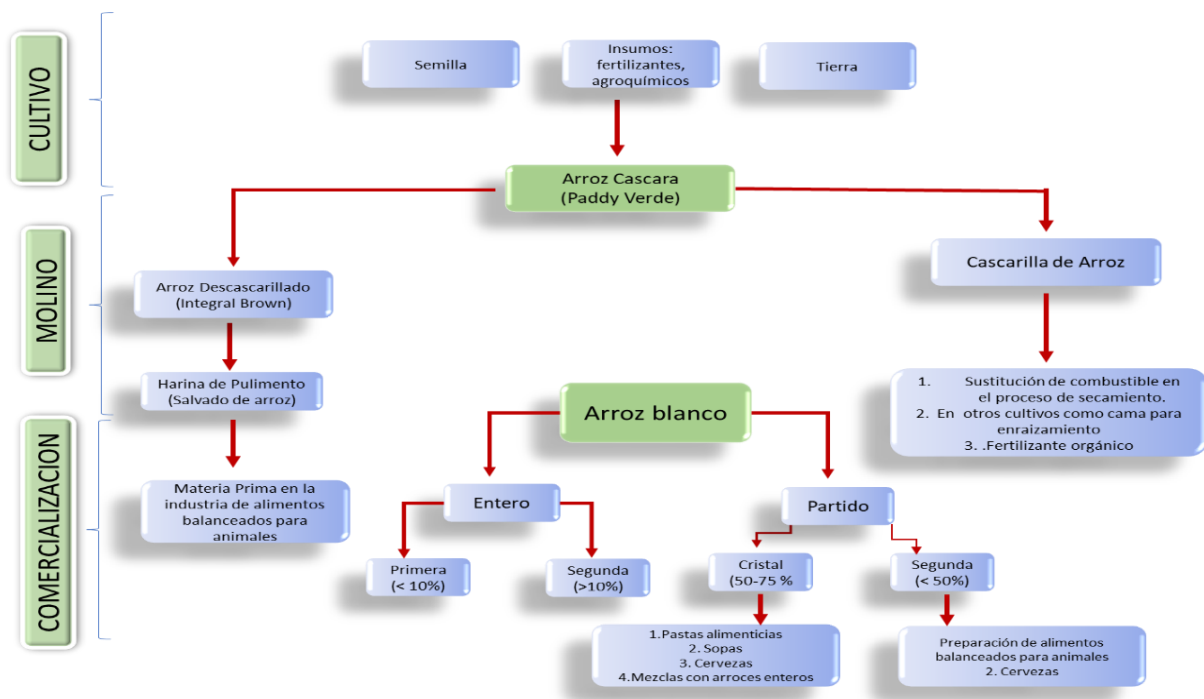


Figura 7. Eslabones de la cadena arroz en Colombia Fuente: Adaptado de Areiza Segura (2012)

Dentro de la cadena se identifican instituciones que representan a los diferentes actores que la conforman, como son:

- El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que es la entidad gubernamental que vela por generar desarrollo y consolidar el sector, mediante políticas, planes y proyectos.
- El Instituto Colombiano Agropecuario, que se encarga del acompañamiento y control de plagas y enfermedades del cultivo en sus diferentes etapas; entretanto, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos vela por la inocuidad de los productos alimenticios llevados a los consumidores
- La Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ) que agrupa a los cultivadores de arroz, los representa a nivel nacional y promueve su desarrollo tecnológico para que sean económicamente eficientes y productivos, generando mayor competitividad.
- La Federación de Industriales del Arroz (INDUARROZ) y la Asociación Nacional de Molineros de Arroz (MOLIARROZ) que agremia a los industriales y molineros velando por sus intereses.
- La Asociación Colombiana de Productores de Semillas (ACOSEMILLAS) que representa los productores de semilla. (Espinal G, Martínez Covalada, & Acevedo Gaitan, 2005)

4.2.1 Etapa de cultivo

Este eslabón de la cadena involucra un considerable número de productores de arroz paddy verde; de acuerdo con el último Censo Nacional Arrocero del 2016, existen 16.378 agricultores y 25.256 Unidades de Producción Agropecuaria (UPA´s), en 211 municipios de 23 departamentos.

Según cifras registradas por el DANE, el área sembrada está concentrada en los departamentos de Casanare, Tolima, Meta y Huila con una participación de 66%. Dichos departamentos agrupan el 69,9% del área cosechada y el 74,6% de la producción de arroz mecanizado, ver Figura 8.

Conforme si se usa maquinaria agrícola en el proceso productivo o si por el contrario todas las labores son realizadas mediante el uso de mano de obra en forma intensiva, el cultivo de arroz se cataloga como Mecanizado o Manual respectivamente.

Por otro lado, el arroz es clasificado, de acuerdo con el acceso al recurso hídrico, como arroz de riego o arroz seco; en este último, el agua es provista básicamente de los períodos de lluvia, mientras que en el primero el agua es suministrada de manera tecnificada.

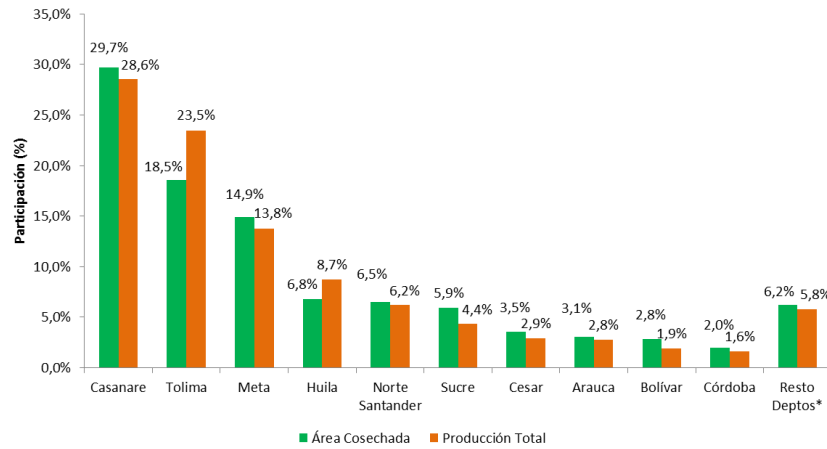


Figura 8. Distribución porcentual del área cosechada y producción de arroz mecanizado, por departamentos año 2016. Fuente: DANE – FEDEARROZ – 4° Censo Nacional Arrocero

En Colombia se siembra alrededor de un el 4% en forma manual. El 96% del área restante se hace en el sistema de siembra mecanizada; un 49% seco y un 47% en riego, ver Figura 9.

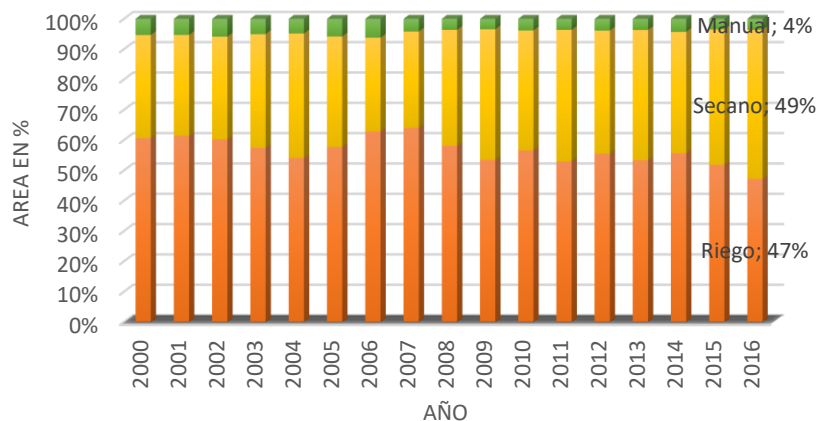


Figura 9. Áreas de siembra según sistema. Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2017)

La producción de arroz paddy verde se da en dos grandes cosechas en el año, una en cada semestre del año, siendo los meses de enero, febrero, julio, agosto, septiembre y diciembre (Figura 10), en los cuales se genera el mayor volumen de producción de arroz paddy verde que corresponde alrededor del 70% de la producción anual nacional.

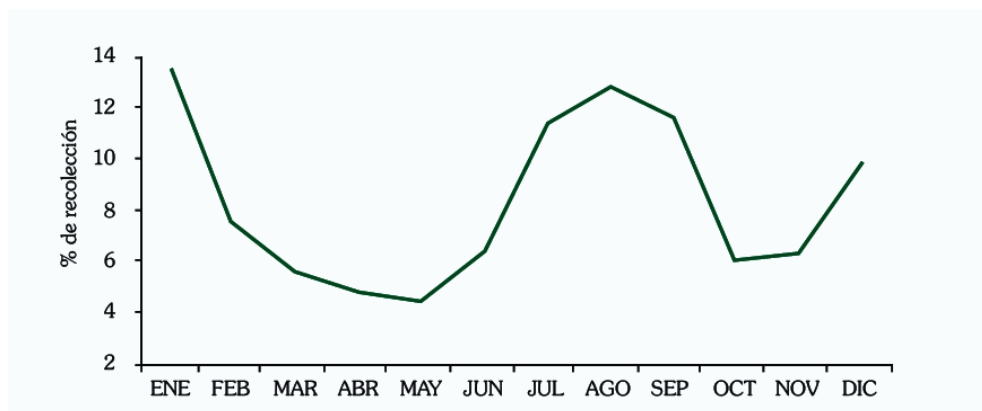


Figura 10. Ciclo de la producción de arroz paddy verde. Fuente: MADR (2010, p. 4)

Las zonas arroceras de Colombia se dividen así:

- Zona Bajo Cauca: Antioquia, Bolívar, Chocó, Córdoba, Sucre.
- Zona Centro: Caquetá, Cauca, Cundinamarca, Huila, Nariño, Tolima y Valle del Cauca.
- Zona Costa Norte: Atlántico, Cesar, La Guajira, Magdalena y municipio de Yondó (Antioquia).
- Zona Llanos: Meta, Casanare, Arauca, Guaviare, Vichada y municipio de Paratebuena (Cundinamarca).
- Zona Santanderes: Norte de Santander y Santander ((DANE), 2016).

En los departamentos de Huila y Tolima, en el que el sistema más utilizado es el de riego mecanizado (ya que cuenta con numerosos distritos de riego), la cosecha resulta más homogénea durante los dos semestres del año. No así la zona de los Llanos Orientales donde prima el sistema de secano mecanizado con estacionalidad en la cosecha, por presentar época de lluvias entre los meses de abril y octubre, generando que a nivel nacional se dé una mayor oferta de arroz paddy verde durante el segundo semestre del año, presionando los precios a la baja. ((MADR), 2010).

Es entonces el sistema de secano el que imprime flexibilidad tanto al área como a la producción generando efectos en los precios del arroz paddy verde en Colombia (Ramirez & Gomez Gaviria, 2013).

4.2.2 Etapa industrial

De acuerdo con Induarroz (ANDI, s.f.), la industria molinera tiene un alto grado de desarrollo tecnológico y se equipara al que se tiene en países como Estados Unidos, lo que se evidencia en el rendimiento de grano, muy similar en las dos naciones.

Esta misma entidad afirma que los molinos arroceros absorben el 100% de la producción de arroz paddy y tienen una capacidad de almacenamiento de 473 mil toneladas, que corresponden a dos meses de consumo nacional.

Actualmente en Colombia se registran alrededor de 50 molinos. Según Delgado & Saavedra (2016), el número de molinos se ha venido reduciendo de manera sostenida desde el año 2000, cuando se contaban 93, llegando a 53 en el año 2014; es decir una reducción del 43%, lo que ha representado una concentración del mercado en el país.

Con relación a la compra de paddy verde, los molinos compran directamente la producción a los agricultores, es decir no hay intermediación. De igual forma el arroz blanco, es vendido en forma directa a las plazas mayoristas y comercializadoras donde es adquirido por el consumidor final. (Delgado & Saavedra, 2016)

La relación entre los compradores de arroz paddy y los agricultores, esta caracterizada por ser de tipo oligopsonica ⁴ por lo que la industria define los precios y la producción a través de la demanda.

Cabe resaltar que el arroz paddy como materia prima tiene una alta participación en los costos de la producción de arroz blanco y pueden ser del orden de 80 a 85%. (Areiza Segura, 2012)

La relación de los compradores y los industriales molineros, es de tipo oligopolico, por lo que son estos últimos, quienes fijan el precio de venta de producto terminado.

⁴ Dado que existen pocas empresas demandantes del arroz paddy verde y un gran número de oferentes de este

Dentro de la cadena de arroz se han identificado varias funciones desempeñadas por los molinos (Areiza Segura, 2012):

- Financia los productores arroceros
- Presta servicios de acopio y almacenamiento de arroz paddy verde
- Realiza el mercadeo y desarrollo de productos del arroz blanco para la venta en el mercado nacional.

4.2.3 Comercialización

El tercer eslabón corresponde a la comercialización mayorista y minorista del arroz blanco y sus derivados quienes los llevan al consumidor final.

Según Areiza Segura (2012), por la forma en que se organiza la distribución de arroz blancos, los tenderos no son directamente provistos por los molineros, salvo algunas excepciones de marcas regionales, son los mayoristas los que les abastecen.

Para los mercados mayoristas el producto llega en bultos de 50 Kg y se empaqueta en presentaciones de 12,5 y 15 Kg. En las grandes superficies, el arroz ingresa empaquetado y con marca determinada.

Otro de los canales que ha tenido un crecimiento interesante, es el de la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA). Dicho ente establece contratos de compra que registran volúmenes en fechas específicas, entre molineros (oferentes) y supermercados, reempacadores u otros comercializadores (demandantes). (Notas Agropecuarias, 2008).

Según Ramirez & Gomez Gaviria (2013), el arroz blanco es de vital importancia en la dieta y en la canasta familiar de los hogares colombianos, particularmente de los más pobres, siendo la principal fuente de calorías en la canasta urbana y en la canasta rural para el cálculo de las líneas de pobreza.

Conforme a cifras de Fedearroz, durante los últimos años, el consumo de arroz se ha venido incrementando retornando casi a los que se tenía en el año 2004. (Tabla 12).

Tabla 12. Consumo Per cápita de arroz en Colombia. Fuente: Fedearroz

Año	Consumo per cápita urbano	Consumo per capita rural	Total
2000	38	44	40
2001	37	39.5	38
2002	40.98	47.53	42.76
2003	39.05	47.15	41.23
2004	39.19	47.95	41.53

2005	37.39	40.36	38.13
2006	37.64	43.83	39.12
2007	38	44	39
2008	38	46	40
2009	37.14	47.05	39.62
2010	37.14	47.05	39.62
2011	37.14	47.05	39.62
2012	37.14	44.57	39.62
2013	37.14	44.57	39.62
2014	39	46.8	41.6
2015	36.4	44.2	39
2016	39	46	41

Fuente: Fedearroz

4.3 Actualidad del sector

Según los resultados presentados por la Upra, en Colombia hay 26.5 millones de hectáreas con vocación para el agro, de las cuales 11 millones son aptas para actividades agrícolas (MADR, 2015). El arroz, por su valor agregado y por generar alrededor de 500 mil empleos directos e indirectos, en más de 215 municipios muchos de ellos dependientes hasta en un 90% del cultivo y se constituye en una de las actividades fundamentales en el desarrollo agrícola del país. (FEDEARROZ, 2014).

En 2017 la economía tuvo un crecimiento de apenas el 1.8%, mientras que el sector agrícola en general ha sido destacado por encima de las demás actividades creciendo en 4.9%. Se destacó el crecimiento de las oleaginosas con el 41 % y los cereales con el 8.4%. (PORTAFOLIO & Arango Nieto, 2018)

De acuerdo con los datos de la Federación Nacional de arroceros (FEDEARROZ), (Figura 11) el país llegó a la cifra récord de 2.5 millones de toneladas en el 2016 y 2.6 millones en el 2017 y se posicionó como uno de los principales productores de arroz, después de Perú que produjo 3.2 millones de toneladas durante lo corrido del mismo año

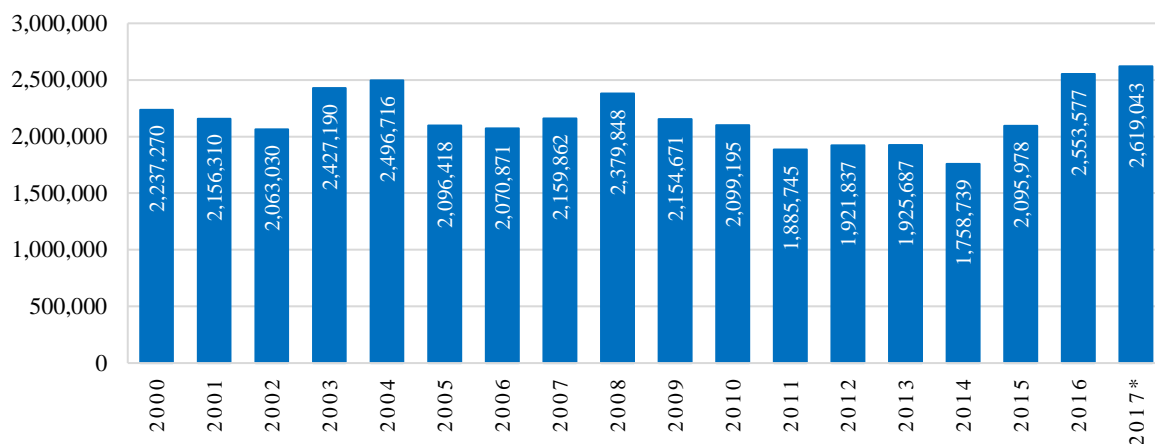


Figura 11. Producción de arroz paddy seco en Colombia Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018) *Datos parciales

Uno de los principales motores del crecimiento fue el plan *Colombia siembra* del exministro Iragorri, que planteó una meta de crecimiento del área en 100 mil hectáreas en arroz, en el periodo 2016-2018. Sin embargo, al 2017, el área con relación al 2015, ha crecido en 138 mil has aproximadamente (Figura 12).

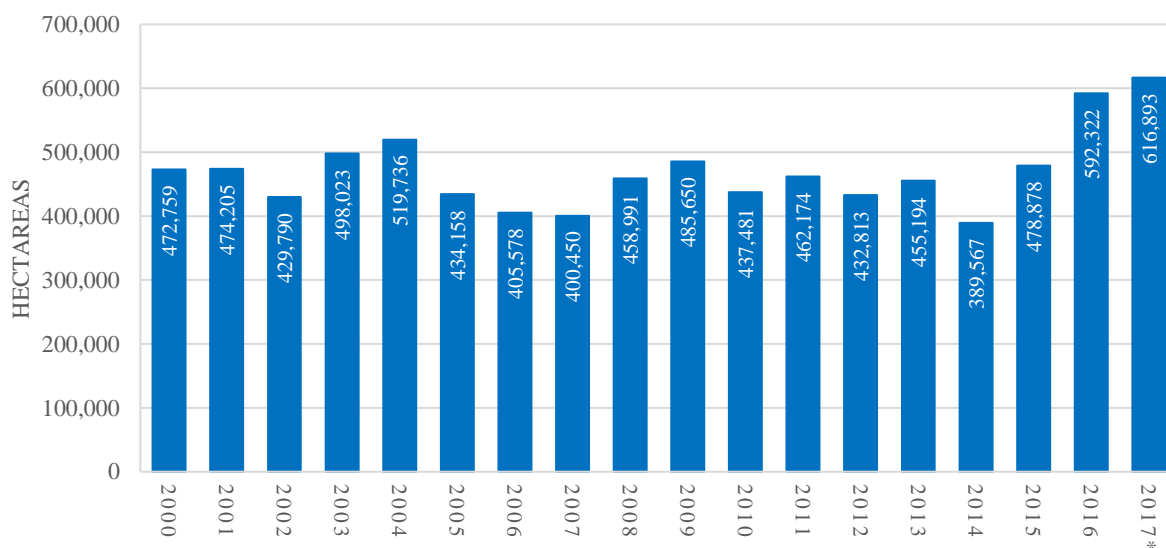


Figura 12. Superficie de arroz sembrada en Colombia Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018) *Datos parciales

Así pues, Colombia logró cubrir la demanda nacional con la producción propia, pese a lo cual las importaciones por cuenta de los contingentes provenientes de los estados Unidos, no se frenaron generando que, lo que comenzó como un positivo autoabastecimiento para el país, terminara en una preocupante sobreoferta.

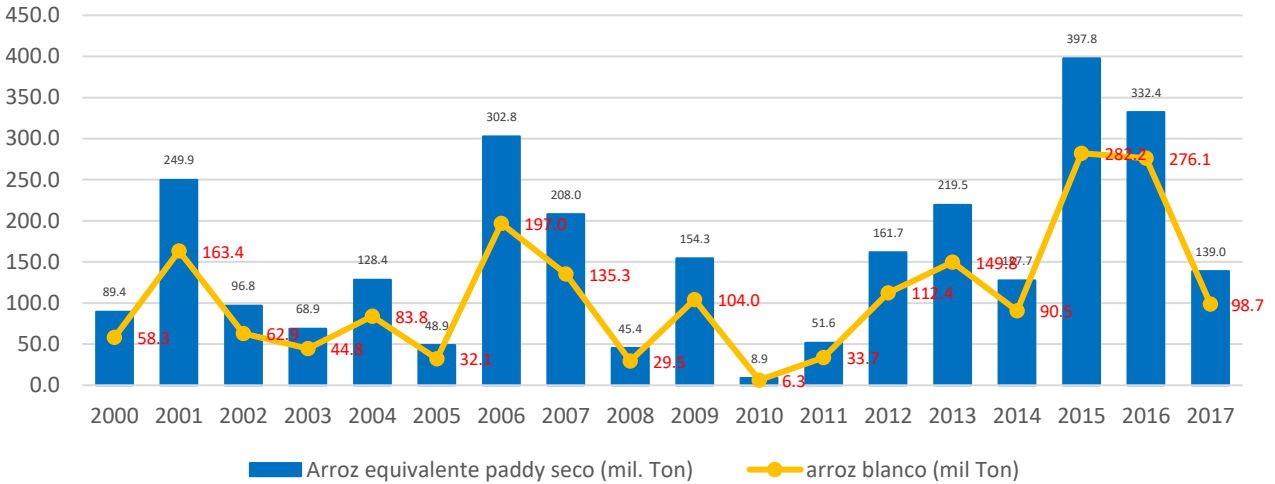


Figura 13. Importaciones de arroz blanco. Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018)
 *Datos parciales

La mayor producción provocó el desplome del precio interno del bien, con lo que se generó una grave crisis ya que muchos de los cultivadores produjeron a pérdida. Fue este el motivo por el cual la segunda mitad del 2017 estuvo enmarcada por múltiples protestas y amenazas de paro con el fin de presionar al gobierno a encontrar soluciones. Como respuesta, el gobierno ofreció el incentivo al almacenamiento que garantiza precio al productor y absorción de la cosecha, lo que los molineros no aceptaron. Como alternativa, el gobierno ofreció una compensación a los agricultores de 16 mil millones de pesos, que fue considerada insuficiente, por parte de los agricultores y ha mantenido el compromiso con los giros pendientes con los arroceros de \$33.000 millones de 2017 y de \$60.000 millones de la vigencia 2018. (PORTAFOLIO & Arango Nieto, 2018).

Contrario al caso del incremento en producción, los rendimientos por hectárea de cultivo se han mantenido iguales a los de hace 20 años. Para el año 2016 apenas si se produjeron 4,8 toneladas por hectárea y aunque se superó el registro de 2015, es muy similar, incluso inferior al registrado en 1998 cuando se produjeron 4.9 toneladas por hectárea (SECTORIAL, 2017).

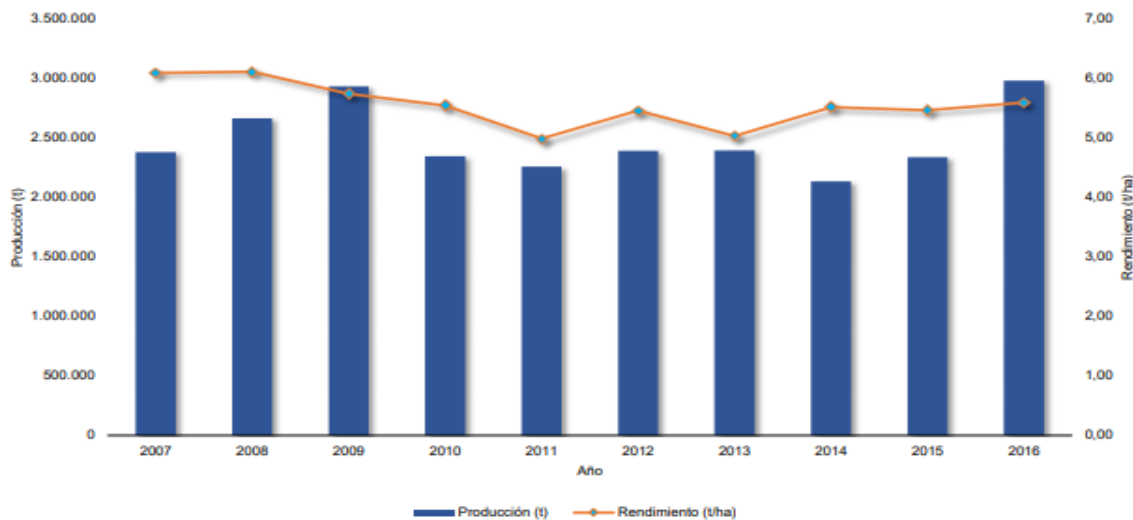


Figura 14. Producción y rendimiento del cultivo de arroz paddy verde mecanizado año 2007-2016 Fuente: (Ministerio de Agricultura, s.f.) Agronet

La crisis generada puso en evidencia la falta de competitividad de los productores del grano, causada por factores como, los elevados costos de producción, la falta de maquinaria las malas prácticas agronómicas, y la variabilidad climática. Mientras que en países como Uruguay, Perú o Ecuador los costos de producir una tonelada de arroz no sobrepasan los US\$250 o US\$300, en Colombia estos costos pueden estar por el orden de los US\$500. (Cardona, 2015).

En la Figura 15 se puede observar que los costos de producción de arroz paddy verde, son mayores para el sistema de arroz riego que en el de secano, sin embargo, los rendimientos para el arroz de riego son mayores. Para el semestre A del año 2017, los costos totales para el arroz de riego fueron de 5,95 millones de pesos por hectárea mientras que para el arroz secano fue de 4,25 millones de pesos por hectárea. De igual forma, se puede apreciar el fuerte aumento en los costos de producción durante los últimos 10 años.

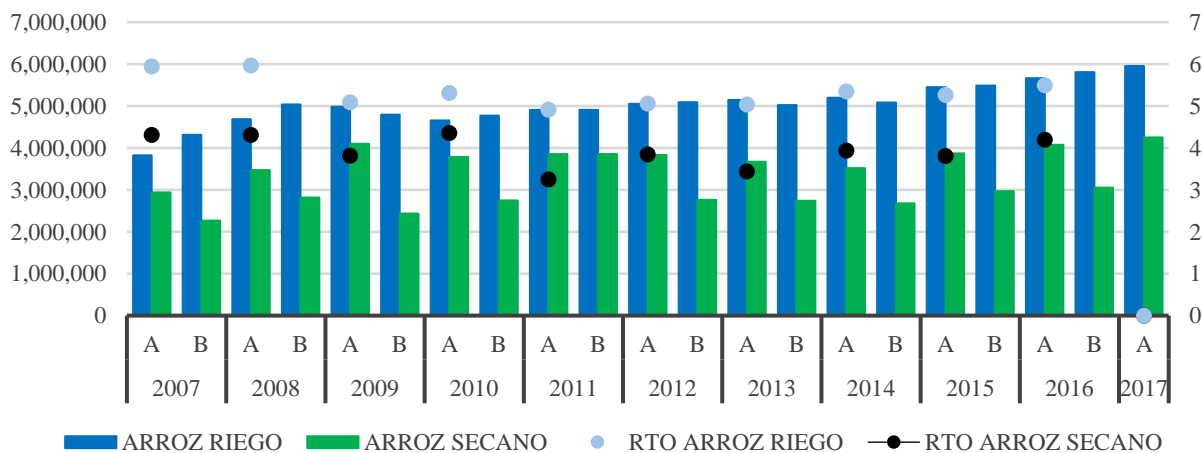


Figura 15. Costos de producción y Rendimiento de arroz de riego y secano Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018)

Pese a que los rendimientos se han mantenido estables, han bajado con relación a los obtenidos en el 2008, lo que ha incrementado el valor de producir una tonelada de arroz paddy verde, como se aprecia en la Figura 16.

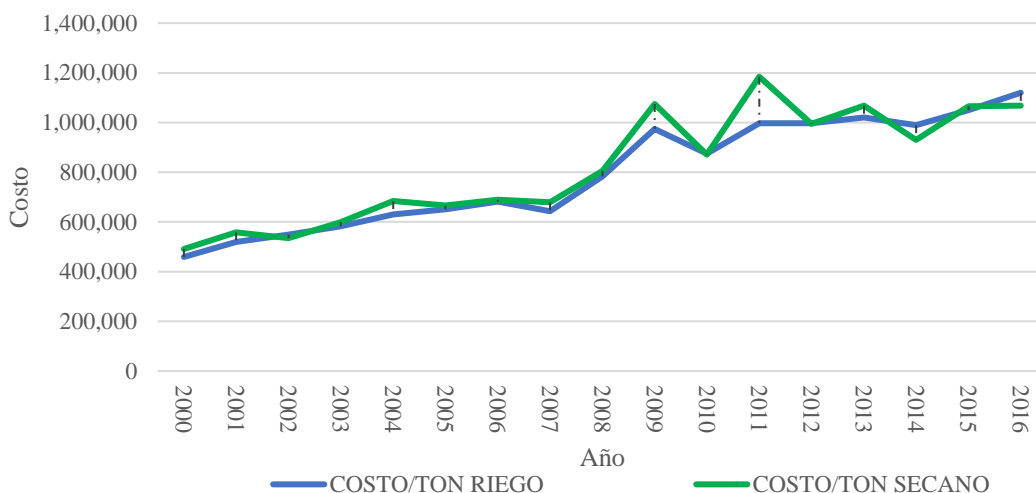


Figura 16. Costo de Producir Una tonelada de arroz paddy verde Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2017)

En la Figura 17 se hace la descomposición de estructura de costos tanto para el sistema de arroz riego como para el de secano del semestre A de 2017.



Figura 17. Estructura de Costos de producción de arroz riego Semestre A de 2017 Fuente: Elaboración Propia con base en cifras de FEDEARROZ (2018)

La gráfica anterior muestra que los rubros que tienen más peso en la estructura de costos de producción de arroz riego, son la preparación y los agroquímicos correspondientes al 18 %, seguido de los fertilizantes y el arrendamiento. En el caso del arroz secano, los rubros de más peso se relacionan con el uso de maquinaria agrícola; la preparación participa con el 24 % de los rubros y la recolección con el 18 %. De igual forma los insumos como agroquímicos y fertilizantes, que participan con el 19% y 18 %. respectivamente.

Según Espinal G, Martínez Covaleda, & Acevedo Gaitan (2005), los altos costos de producción y los bajos rendimientos, son producto entre otras causas, a malas prácticas de cultivo influidas por asistencia técnica inexistente o ligada a la venta de insumos. Según el Censo Agropecuario, el 90% de los campesinos censados dijeron no haber recibido nunca este servicio; la incidencia de la tasa de cambio en los insumos que en gran parte son importados; la baja disponibilidad de material genético específico para cada región según la oferta medioambiental y al deterioro y obsolescencia de la maquinaria agrícola

Con relación a la maquinaria agrícola FEDEARROZ, (2017) establece que en Colombia el 48.2% de los tractores tienen más de 15 años y la cantidad existente no cubre la demanda, particularmente en regiones como el Bajo Cauca y los Llanos Orientales haciendo ineficiente las labores de preparación. Con relación al parque de combinadas, la federación asegura que actualmente en el centro del país, cada cosechadora atiende un promedio de 120 hectáreas mientras que en los llanos orientales llega a atender 376 hectáreas por máquina, lo que redundo en la mala calidad de la cosecha y altas pérdidas para el agricultor.

Con el fin de subsanar esta insuficiencia de maquinaria, en el primer semestre del 2017, el entonces ministro de agricultura Aurelio Iragorri, en una propuesta aprobada por el CONFIS y por el Comité Triple A de comercio exterior, aprobaron la importación de maquinaria agrícola usada, a 0% de arancel, por dos años. La disposición cubre, entre otros, a los siguientes implementos: arados, gradas, rastras, sembradoras, plantadoras y trasplantadoras, guadañadoras y máquinas para industria de leche, café y avicultura, los cuales tenían un arancel, en promedio, del 10 %. (Vanguardia, 2017), y ha querido beneficiar particularmente a medianos y pequeños productores.

Otro de los factores que ha tenido un fuerte impacto sobre la producción de arroz, es el clima. Algunas zonas se han visto afectadas por fuertes veranos que han limitado los rendimientos, mientras en otras el invierno y los repentinos aumentos en los cauces de los ríos impactan la producción al ocasionar daños en vías que impiden el transporte de las cosechas e insumos, y al arrasar los campos. De igual manera, el efecto del clima impacta en el desarrollo de plagas, enfermedades y desórdenes nutricionales del cultivo.

Un ejemplo fue el caso de marzo de 2017, cuando alrededor de 30 municipios del Tolima y el Huila se vieron afectados por la acción invernal, provocando vías intransitables por efecto de los derrumbes, el aislamiento de poblaciones ante la caída de puentes, extensos cultivos de arroz arrasados y pérdida de vidas humanas (El Tiempo, 2017). De tal forma y según Guerrero (2010), el aumento en las temperaturas que se han venido dando en las últimas décadas constituye una amenaza para el cultivo que verá afectada su productividad a medida que este fenómeno se haga más fuerte, y si no se dan cambios en los métodos agrícolas.

Para hacer frente a los problemas de productividad, el gobierno de Japón a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón – JICA y JST (Program of Japan "Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development: SATREPS") financia un proyecto que busca el mejoramiento del cultivo del arroz en Colombia, a través del intercambio

científico entre ambos países y la transferencia de tecnología de alta precisión a los agricultores. En Colombia el proyecto cuenta con el respaldo de la Agencia Presidencial de Colombia - APC, el Ministerio Nacional de Agricultura y Desarrollo Rural, Fedearroz, el Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego - FLAR, el Centro Internacional de Agricultura Tropical – CIAT y la Universidad del Valle. (Univalle, 2014). El proyecto tiene un tiempo de duración de alrededor de cinco años.

Pese a los reveses que ha traído la super oferta de arroz en el país, el consumidor se ha visto favorecido dado que los precios a este han registrado una disminución a partir del segundo semestre del año 2016 como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Precio de arroz blanco por Tonelada en Colombia.

Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	1,959,911	2,105,550	1,826,651	2,422,786	2,719,325	2,171,650	1,754,921
Febrero	1,985,506	1,976,266	1,871,730	2,897,825	2,878,254	2,184,206	1,786,667
Marzo	2,005,567	1,928,774	1,889,032	2,777,540	2,865,587	2,169,111	
Abril	2,123,333	1,975,413	1,887,248	2,732,825	2,754,286	2,137,540	
Mayo	2,368,262	1,974,527	1,881,016	2,687,778	2,598,929	2,147,397	
Junio	2,355,813	1,974,254	1,883,873	2,626,429	2,550,286	2,145,397	
Julio	2,339,057	1,943,584	1,883,873	2,518,984	2,540,186	2,117,222	
Agosto	2,324,231	1,897,460	1,886,175	2,511,905	2,478,860	1,968,444	
Septiembre	2,376,510	1,893,739	1,887,048	2,536,063	2,267,460	1,871,508	
Octubre	2,388,987	1,895,111	1,880,762	2,539,206	2,227,143	1,764,127	
Noviembre	2,284,127	1,884,048	1,888,357	2,560,635	2,266,032	1,755,048	
Diciembre	2,241,921	1,821,730	1,965,746	2,595,301	2,180,300	1,727,30	

Fuente: FEDEARROZ

El consumo per cápita, que después del 2015 se había disminuido de 41 a 39 Kg, volvió a estar en 41 kg en el 2017. Sin embargo, aún se está muy lejos del promedio mundial, 53 kilos al año.

Dentro de la realidad a la que se enfrenta el gremio arrocero hay que sumar la ley de tierras que plantea la legalización de la propiedad de los terrenos y la eliminación de aquellos improductivos, además de mantener la expropiación por razones de interés social y utilidad pública. Es precisamente la posibilidad que se dé espacio a la expropiación de tierra, lo que ha

generado incertidumbre dentro del gremio. El gobierno, sin embargo, ha asegurado que no se vulnerará la propiedad privada y menos los proyectos productivos establecidos en las diferentes zonas agrícolas. (Correa E. , 2017) De cualquier manera, la ley que se empezará a discutir en el mes de marzo de 2018 restructurará la reforma agraria de 1994.

De igual forma la firma del TLC con Estados Unidos que permite el desmonte gradual de los aranceles hasta el desmonte total en el 2030, hace que cada año ingrese más arroz al país y a precios cada vez más bajos, lo que representan una amenaza mayor para el sector en las condiciones actuales, debido a que en este momento los costos de producción están muy por encima de los que tienen los productores del país del norte que tiene una producción eficiente, infraestructura de posproducción y transporte, además de subsidios que protegen a los productores. (López Montaña, 2017).

Con todo el panorama del sector arrocero, se deben generar esfuerzos por parte de todos los actores del sector que generen cambios profundos en planes enfocados en mejorar la productividad y en general la competitividad del país, si no quieren desaparecer, lo que implicaría un altísimo costo para el país.

4.4 Diamante competitivo

El diamante competitivo es un modelo que explica la competitividad, desarrollado por Michel Porter. Este modelo explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir (Betancourt B. , 2015).

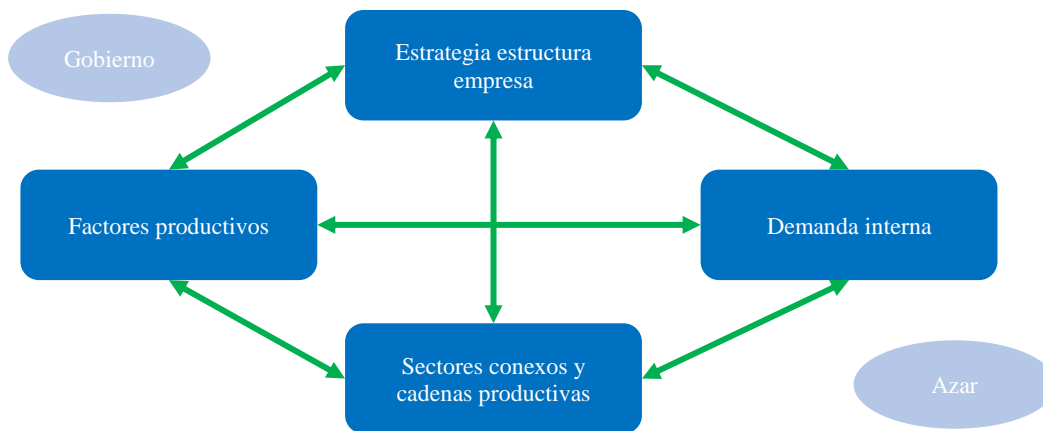


Figura 18. Modelo de diamante competitivo de Porter Fuente: Adaptado de (Betancourt B. , 2015)

4.4.1 Los factores productivos

Pese a que a nivel nacional existe una gran superficie dedicada al cultivo del arroz, para el caso particular del suroccidente de Colombia, el acceso a la tierra es limitado y costoso; apenas si existen 4000 ha sembradas semestralmente en los departamentos de Valle, Cauca y Nariño.

La oferta medioambiental de Colombia es, en gran parte del territorio, ideal para el cultivo y permite en algunas zonas hasta dos siembras año. La oferta hídrica en Colombia es mayor comparada con países como Uruguay y Perú.

Y aunque la mano de obra en el sector primario es escasa y no calificada, el sector emplea un elevado número de personas, particularmente en lo que concierne al desarrollo del cultivo.

Dentro de la cadena productiva, el aporte destinado para investigación, desarrollo y educación prácticamente desapareció desde los años 80 (Escobar Restrepo, 2018), sin embargo, Colombia, particularmente el Valle del Cauca, cuenta con la presencia de instituciones como el CIAT y el FLAR (Fondo Latinoamericano de Arroz riego) e Instituciones como la Universidad del Valle y universidad Icesi, que vienen desarrollando proyectos que impactan el cultivo.

Se presentan dificultades con relación a la asistencia técnica calificada y el uso de semillas certificadas. Con relación a la primera, ésta es escasa o no existe y se ha reportado una caída de entre 90% al 30% en el uso de semilla óptimas.

La mecanización del cultivo en Colombia es otro aspecto que afecta la productividad; genera alrededor del 28% de los costos de producción y se calcula que la maquinaria tiene un atraso tecnológico de entre 15 y 20 años según datos de Fedearroz (2017). Por otro lado, la capacitación a los profesionales en mecanización es muy baja.

Con relación a la financiación por parte de los bancos para los pequeños y medianos agricultores, esta es baja o no existe

Respecto a la industria, esta posee tecnología de punta y logra rendimientos a la par de los países desarrollados.

4.4.2 Condiciones de demanda

La Agroindustria Colombiana está basada en el mercado interno, generalmente deficitario del grano. Pese a que los años 2016 y 2017, se logró el autoabastecimiento y un excedente de producción, los costos de producción hacen que dichos excedentes no sean competitivos para pensar en exportar. De tal forma el comercio exterior del arroz blanco es muy débil siendo casi inexistente. (Espinal G, Martínez Covalada, & Acevedo Gaitan, 2005)

El arroz sigue ocupando un lugar importante en la dieta de los colombianos, que mantienen la preferencia por el consumo del cereal, frente a los sustitutos de este alimento por lo que la demanda interna permanece estable, aunque con leves oscilaciones dado que el consumo per cápita de arroz por parte de los colombianos reacciona en forma inversa a su precio (Espinal G, Martínez Covalada, & Acevedo Gaitan, 2005). De tal manera el consumo ha venido aumentando y actualmente se ha establecido que el consumo ha pasado de 39 a 41 Kg durante el último quinquenio.

4.4.3 Sectores conexos cadenas productivas

La cadena productiva en Colombia no está completamente organizada, existe gran división entre sus principales eslabones: agricultores, industria molinera y estado. Hay diferencias importantes entre eslabones. También es importante resaltar que en este sector hay varias relaciones verticales, como es la existente entre los eslabones del cultivo o producción de arroz verde *paddy* y la molinería de arroz *paddy* seco.

Mientras el sector primario es ineficiente, presenta altos costos de producción y es poco competitivo, la mayor parte de la industria molinera de Colombia tiene un desarrollo tecnológico avanzado (en molienda y secado), comparada con países como Estados Unidos y Brasil.

El principal producto que se comercializa es el arroz blanco y la cadena productiva del arroz es un importante generador de empleo.

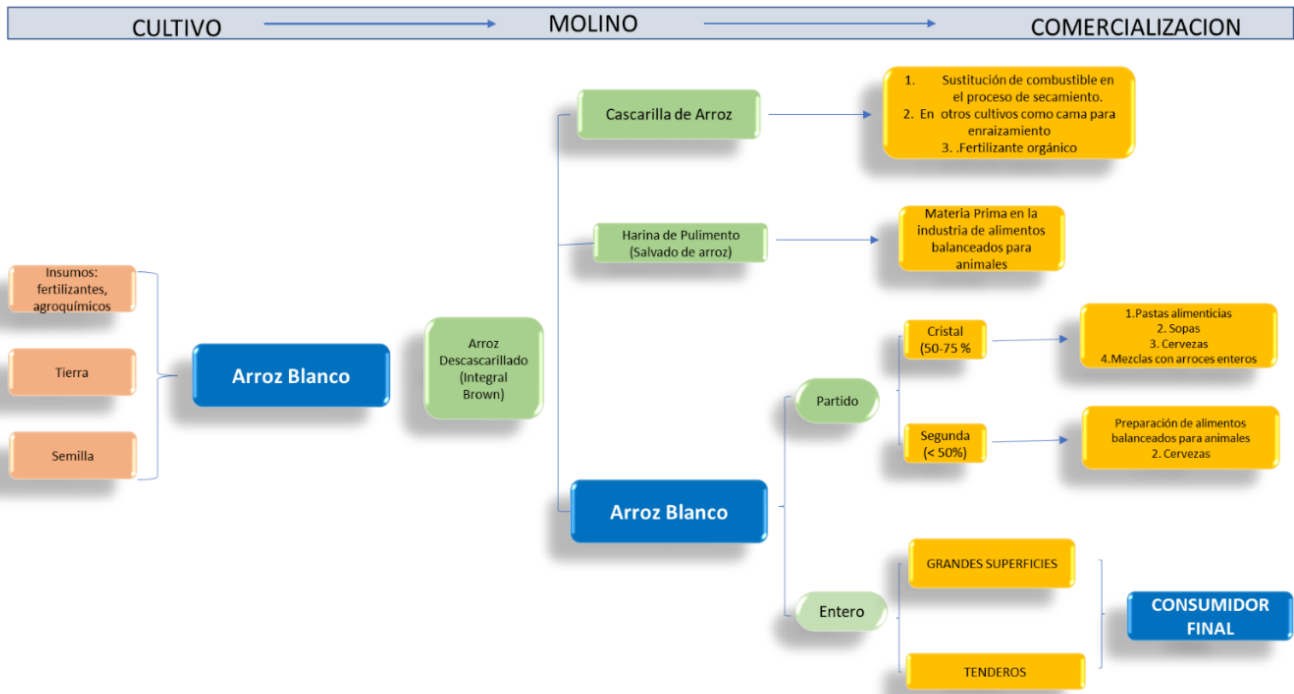


Figura 19. Cadena Productiva del sector arrocero. Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Estrategia estructura y rivalidad de las empresas del sector

Comparada con la industria nacional, la molinería de arroz es una de las actividades industriales más dinámicas. Ha presentado ganancias en productividad en especial por el avance tecnológico. (Espinal G, Martínez Covaleta, & Acevedo Gaitan, 2005)

De acuerdo con Delgado & Saavedra (2016), El número de molinos ha venido disminuyendo pasando de 93 en el 2000 a 53 en el 2014, concentrando los valores de ventas en menos empresas. Es así como 10 industrias molineras acaparan alrededor del el 88% de las ventas de arroz blanco y de estas, dos concentran el 55%.

4.4.5 El papel de la casualidad

En Colombia el agro en general, y en particular el sector arrocero se encuentra influenciado por fenómenos medioambientales. Períodos extensos de sequía o fuertes lluvias, como los registrados con fenómenos como la niña o el niño, impactan negativamente el desarrollo del cultivo y en general el sector.

La presencia de plagas y enfermedades también afectan la actividad arrocera, causando daños en los cultivos y por ende mermas en los rendimientos y/o elevando los costos de producción debido al uso de insumos para su control.

Las tasas de cambio tienen influencia en los costos de producción, ya que elevan los precios de los insumos y el valor de la maquinaria agrícola; de igual forma los altos precios registrados en el territorio nacional propician el contrabando del cereal, particularmente el que ingresa por las fronteras con Ecuador, Venezuela y Perú lo que impacta de forma negativa el sector y muy particularmente a los productores del cereal.

4.4.6 El papel del gobierno

El hecho de que el sector agrícola haya contribuido en una buena proporción al crecimiento del PIB agrícola nacional permitió que el gobierno generara una serie de estímulos que representan una oportunidad para el desarrollo del sector. Campañas como Colombia siembra estimularon el crecimiento del área y por ende la producción. De igual manera y para promover la compra de maquinaria agrícola, se aprobó en el 2017 la importación de maquinaria agrícola usada, a 0% de arancel, por dos años.

El sector y en particular los productores del cereal han sido altamente protegidos mediante barreras de entrada al arroz de otros países, el incentivo al almacenamiento que permite garantizar el precio al agricultor y fue objeto de una protección especial en la firma el TLC con estados unidos, que permitió un desmonte gradual a los aranceles del arroz proveniente del país del Norte.

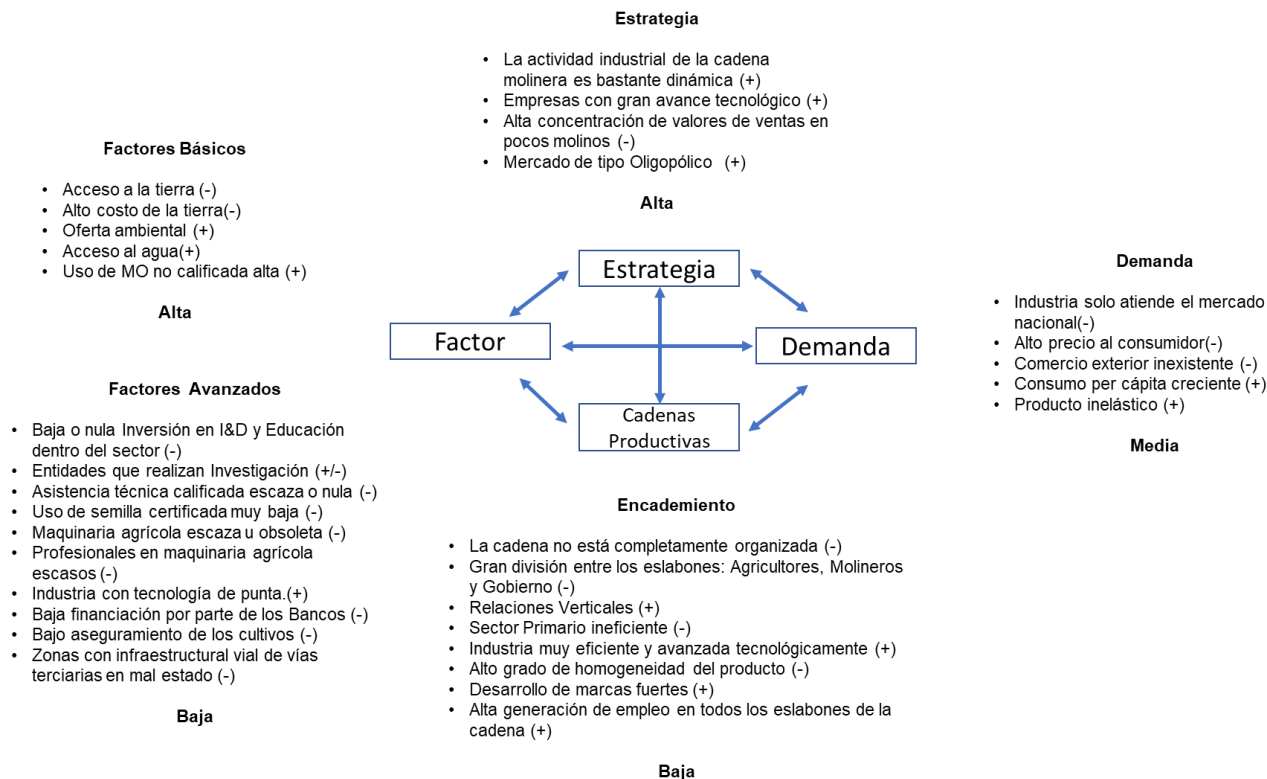


Figura 20. Diamante competitivo del sector Arroz en Colombia Fuente: Elaboración propia

4.5 Las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas fue propuesto por Michel Porter en 1979, puede describirse como un modelo holístico que relaciona la organización con su medio ambiente. Puede analizar el entorno externo de organización a través de la industria o sector al que pertenece, ver Figura 21. Este modelo simple este definido por cinco fuerzas que intervienen en un sector y se basan en los principales elementos del mercado las cuales son:

- **Competidores actuales:** Conjunto de organizaciones que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Cientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

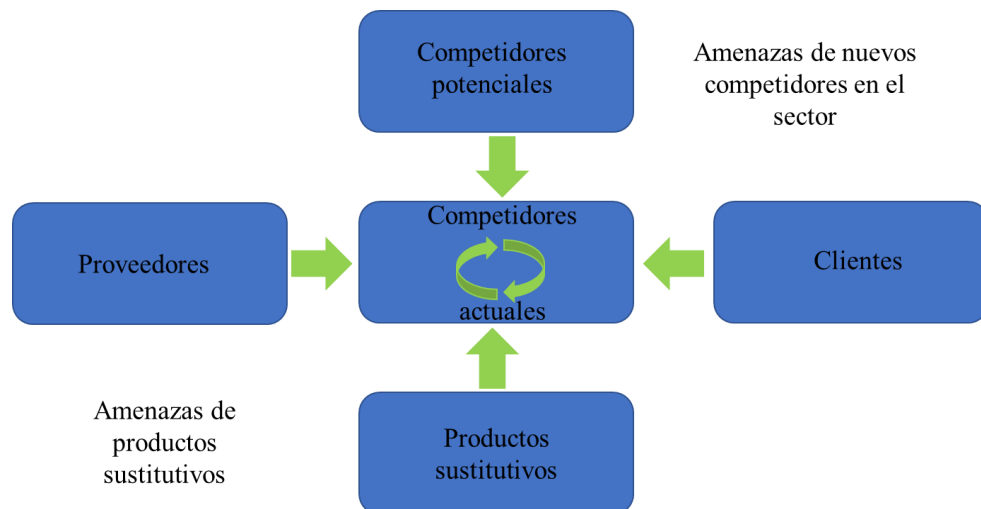


Figura 21. Modelo de las cinco fuerzas Fuente: Adaptado de (Betancourt B. , 2015)

El sector arrocero es un dinamizador de la economía; de acuerdo con Portafolio (2018) el cultivo representa el 9.4% del área sembrada nacional y en los últimos 20 años la producción nacional ha aumentado en un 48%.

Por otro lado, la cadena genera 2,7% de los empleos directos del campo y 5,1% de los indirectos. Sin embargo y de acuerdo con la FAO, resulta ser el único país latinoamericano con indicadores negativos en la actividad arrocera.

4.5.1 Rivalidad entre los competidores existentes

- **Número de Competidores:** En Colombia la industria está conformada por alrededor de 50 molinos, sin embargo 10 industrias molineras acaparan alrededor del 88% de las ventas de arroz blanco y de estas, dos concentran el 55%.
- **Diversidad de los competidores:** Las principales empresas del sector son de carácter privado. Como se mencionó antes, la participación en ventas de la industria molinera se ha venido concentrando debido principalmente a alianzas estratégicas y uniones empresariales.

Por otro lado, muchas de las grandes industrias han diversificado sus negocios incorporando la venta de insumos y la financiación para los agricultores, así como también han incursionado en otros negocios; como DICOR SAS, que además de la venta de arroz, fabrica aceites y margarinas, o ROA que ha incursionado en el negocio de la importación y comercialización de Atún.

- **Costos fijos:** La industria molinera se caracteriza por la alta participación que la materia prima dentro del proceso productivo y los bajos costos de operación que están impactados positivamente por el grado de tecnología que utilizan. Asimismo, en el mercado, tanto de arroz paddy verde, como en el de blanco no hay costos de

intermediación dado que el agricultor vende directamente al molino y éste a su vez a los mayoristas e intermediarios que lo llevan al consumidor final.

- **Integraciones empresariales:** La concentración del mercado en algunas pocas empresas se ha dado gracias a las negociaciones que han emprendido los grandes grupos económicos al adquirir o fusionarse con otros molinos más pequeños, ganando así una mayor participación del mercado.

Es así como en 2012 Diana Corporación S.A compró a Procesadora de arroz S.A (Procearroz) con su marca Arroz Carolina elevando su participación en el mercado. En 2013 Diana adquirió el 60% de las acciones de la sociedad Arroz Caribe S.A.S y cimentó una integración empresarial de tipo horizontal en el procesamiento y venta de arroz blanco en Colombia (Delgado & Saavedra, 2016)

En el 2014 como respuesta al fortalecimiento de DICORP, Molinos ROA S.A se fusionó con Molinos Florhuila S.A. cambiando su razón social a Organización ROA Florhuila S.A.

- **Capacidad de diferenciación del producto:** Pese a que el arroz es un bien tipo commodity la industria ha invertido en marcas propias ampliamente publicitadas y que han logrado un alto grado de recordación por parte de los clientes generando que los consumidores demanden las marcas más reconocidas por encima de las demás.

4.5.2 Barreras de salida

Las principales barreras de salida que se pueden considerar dentro del sector están relacionadas con el alto grado de especialización de los activos, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. Por otro lado, los costos de salida que supondría la liquidación del negocio por el volumen de mano de obra empleada.

Igualmente, y dado que gran parte de las industrias molineras están ligadas fuertemente al desarrollo de las zonas arroceras o son productos de esfuerzos familiares, deben considerarse las barreras emocionales que la liquidación o salida de estas industrias conlleva.

Estos costos hacen que sea más atractivo mantenerse en el mercado y competir que tomar la decisión de salir del negocio.

4.5.3 Posibles entrantes

Barreras de entrada: Los molinos arroceros en general son economías de escala que demandan una alta inversión en infraestructura y tecnología de punta para producir de manera eficiente, lo que genera barreras de entrada que impiden que nuevas empresas puedan incorporarse fácilmente en el sector.

Dado que los activos de los principales molinos superan los 70 mil millones de pesos, se evidencia la gran cantidad de inversión inicial necesaria para que un nuevo competidor pueda ejercer competencia efectiva en el mercado.

La gran inversión de las empresas en la generación y posicionamiento de marcas genera otra barrera, dados los costos que ello demanda.

Pese a dos años de una superproducción de arroz paddy, esta materia prima es por lo general escasa y costosa por las barreras para la importación y las políticas gubernamentales que obligan a absorber primero la producción nacional, que resulta ser de las más costosas de Latinoamérica.

4.5.4 Poder de negociación de los proveedores

En Colombia, La industria arrocera absorbe el 100 % de la producción nacional de arroz paddy. Dado que toda la producción tiene como destino único, el procesamiento en los molinos, la relación entre los industriales arroceros como compradores de paddy y los agricultores como compradores de éste, se caracteriza como una estructura de mercado oligopsonica, por tanto, el poder de negociación y la definición de precios y cantidad de productos, es fijado por quien genera la demanda.

Además de comprar el arroz paddy a los agricultores, los molineros venden insumos y financian a los agricultores, con lo que también se tienen la capacidad para influir sobre el costo de producción de la materia prima.

Como mecanismo de protección de los agricultores y una forma de regular el mercado nacional, el gobierno nacional a través del ministerio de agricultura y desarrollo rural ha implementado el mecanismo de incentivo al almacenamiento, cuyo objetivo es intervenir el mercado en los periodos de mayor cosecha para evitar fluctuaciones en los precios que afecten a los productores. (Areiza Segura, 2012).

4.5.5 Poder de negociación de los compradores

La producción nacional está destinada a satisfacer la demanda interna; las exportaciones son prácticamente nulas.

La demanda del cereal es generada principalmente por un gran número de mayoristas, las grandes superficies y comercializadores que llevan el arroz al consumidor final.

La relación de los compradores y los industriales molineros se caracteriza por ser una estructura de tipo oligopólica, ya que son unas cuantas empresas las que dominan la industria y son éstas las que fijan el precio de venta de producto terminado. De lo anterior se deduce que el poder de los comercializadores es prácticamente inexistente.

4.5.6 Productos sustitutivos

El arroz es un bien normal de consumo diario y con menor capacidad de ser sustituido es por tanto un bien inelástico. Al aumentar o disminuir el precio, la demanda disminuirá o aumentará de forma leve, dado que al ser un producto básico en la canasta familiar se adquiere en proporción a la necesidad del consumidor y no al ingreso que maneje.

Es así como se puede afirmar que el arroz mantiene un comportamiento relativamente estable, y que ocupa un lugar importante en la dieta de los colombianos, y que sustitutos como la yuca, el plátano, el maíz y la papa no han podido mover al arroz del lugar de preferencia de los consumidores colombianos.

4.5.7 Análisis estructural del sector

A continuación, en la Tabla 14, se presenta el análisis integral del sector arrocero a partir de las cinco fuerzas competitivas.

Tabla 14. Análisis estructural del sector Arrocerero

Negocio: PROALIMENTOS SAS		Marco Específico del Negocio					Fecha
		Perfil competitivo del Sector					2018
		Repulsion		N	Atracción		
Sector: ARROZ		Alta	Media			Media	Alta
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Numero de competidores	Grande				x		Peq
Diversidad de competidores	Grande				X		Peq
Crecimiento del Sector	Lento			X			Rápido
Costos	Altos				X		bajos
Capacidad de Diferenciación de los productos	Baja	X					Alta
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de Salida	Alta	X					Baja
Interacción estratégica	Alta				x		Baja
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles Entrantes							
Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajas	X					Altas
Diferenciación del producto	Bajos	X					Altas
Costos de cambio para el cliente	Amplio					X	Ltdo
Acceso a canales de distribución	Bajas				X		Altas
Necesidades de Capital	Amplio		X				Ltdo
Acceso a materias primas	Amplio				X		Ltdo
Protección gubernamental	Baja			x			Alta
3. Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Bajos		X				Alta
Importancia del sector para proveedores	Peq					X	Grande
costo de cambio para el proveedor	Alto				X		Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alto				X		Bajo
4. Poder de los compradores							
Numero de clientes importantes	Bajo			X			Alto
Integración hacia adelante del cliente	Alto					X	Bajo
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande				X		Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta				X		Baja
Perfil Numérico (suma)		5	4	3	10	4	

Fuente: Elaboración propia a partir Benjamín Betancourt G en Análisis sectorial y competitividad, Santafé de Bogotá, F (2014)

Del perfil competitivo del sector, es posible concluir que la empresa se encuentra dentro de un sector atractivo que podría atraer a futuros competidores. Sin embargo, estos deben considerar las barreras de entrada que la alta inversión inicial y las economías de escala representan, así como los altos costos de salida.

De otro lado, dado los pocos competidores actuales, se han generado acciones de concentración tales como las fusiones entre empresas, que han reducido aún más el número de competidores y por ende el acceso al mercado, lo que puede desestimular la entrada a sector.



Figura 22. Las Cinco fuerzas competitivas del sector Arroz Fuente: Elaboración propia

5 REFERENCIACIÓN COMPETITIVA O BENCHMARKING

Este capítulo abarca el análisis comparativo entre varias empresas que cumplen condiciones y características similares a Proalimentos S.A.S.; a este tipo de estudios se le denomina benchmarking o referenciación. Este análisis tiene como objeto analizar las prácticas de las diferentes empresas a través de factores claves de éxito con el fin de abstraer las mejores prácticas de los competidores y así, mejorar los procesos de Proalimentos S.A.S. para que sea más competitiva en el entorno.

5.1 Descripción de organizaciones a comparar

A continuación, se presenta las organizaciones que se compararon en el benchmarking. Se decidió comparar a Proalimentos con cooperativas como Serviarroz y Coagronorte, por su semejanza en servicios y finalidad. De igual manera, se comparó con insumos ROA Florhuila, debido a que tiene el mismo objeto, cada uno para su molino.

5.1.1 Proalimentos SAS

La empresa Proalimentos S.A.S., una unidad estratégica de Arrocera La Esmeralda y fue constituida en diciembre de 1989.

Está situada en el departamento del Valle de Cauca, en la localidad de Jamundí, desde donde atiende a casi la totalidad de los Agricultores de arroz del suroccidente de Colombia que proveen de arroz a la arrocera la Esmeralda.

Aunque la actividad principal de la empresa es el comercio al por mayor de Insumos Agropecuarios, también apoya a los agricultores con servicio de financiación y soporte técnico de manera gratuita a cualquier de ellos que provea arroz a la Arrocera la Esmeralda. Los técnicos de Proalimentos S.A.S. además de brindar dicha asistencia técnica, velan por que los cultivos estén en óptimas condiciones, de forma que el agricultor pueda pagar las deudas adquiridas en la empresa y provean arroz de la mejor calidad al molino.

La organización atiende actualmente a alrededor de 400 agricultores de los departamentos de Valle, Cauca y Nariño, entre los que se incluyen negros, indígenas, mestizos, mujeres y desmovilizados.

5.1.2 Cooperativa Serviarroz Ltda.

Es una empresa líder del sector solidario que comercializa insumos agropecuarios, maquinarias, equipos y lubricantes con las mejores condiciones de precios en el mercado, ofrece servicios de asesoría, financiación y orientación técnica y comercial a los asociados y clientes.

Surge en el año 1970 con el fin de proporcionar una solución a la situación de altos costos de producción, debilidad de los entes de comercialización, ausencia de crédito de fomento y carencia de políticas estatales de apoyo al agricultor que se daban por la época.

La cooperativa agremia a los arroceros de la Meseta de Ibagué y tiene como objetivos Regular el precio de los insumos requeridos para el cultivo del arroz y otros productos de la zona, transferir nuevas Tecnologías, dotar a los Asociados de un sistema de comunicación eficiente en pro de la seguridad y mejorar el nivel de vida de los trabajadores, tanto de la Cooperativa como de las empresas asociadas, mediante la destinación de los excedentes cooperativos a programas de bienestar comunitario. (Serviarroz, 2018)

Dentro de los Servicios que ofrece está:

- Orientación técnica y comercial
- crédito para compra de insumos,
- servicio de taller mecánico-agrícola
- torno y soldadura

5.1.3 Coagronorte Ltda.

Es una cooperativa que asocia a alrededor de 562 asociados. Se constituyó en 1967 auspiciada por el INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA, INCORA.

La cooperativa Coagronorte Ltda., está dedicada al cultivo, producción, comercialización de productos agropecuarios con marcas propias a nivel nacional. Por otro lado, provee tecnología, insumos y maquinaria agrícola a sus asociados a precios razonables.

Cuenta con molino de arroz, planta procesadora de semillas y tiene programas de ganadería y otros cultivos.

Dentro de los servicios que presta la cooperativa están (Coagronorte, 2018):

- Servicio De Almacén
- Recibo De Cosecha
- Canasta familiar
- Fondo de recreación y deporte
- Seguro De Vida
- Educación
- Extensión Rural
- Fondo De Solidaridad
- Servicio De Crédito

5.1.4 Insumos ROA Florhuila

MOLINOS ROA S.A. fue fundada en el año de 1961, es una empresa procesadora y comercializadora de arroz, su objeto social es la producción, compra, venta, exportación e importación de frutos y bienes del sector agropecuario, así como toda clase de equipos, elementos e insumos para la misma actividad agropecuaria.

Inicialmente la empresa creó en Neiva la unidad de negocios de insumos cuyo objetivo es brindar apoyo y mejor servicio al agricultor en su cultivo de arroz y obtener una mejor materia prima; posteriormente abrió sedes de insumos en Espinal, Saldaña y Villavicencio.

Actualmente la Organización Roa Florhuila es reconocida como la empresa más importante en el gremio arrocero a nivel nacional. Por sus procesos de la compra, procesamiento y venta de arroz es ejemplo agroindustrial gracias a su calidad, tecnología y trabajo con responsabilidad social empresarial.⁵

5.2 Factores claves de éxito

Se identificaron ocho factores claves de éxito, con los cuales se determinan el buen resultado de este tipo de organización. Por otro lado, cada factor clave de éxito, se le asignó un peso que va de 1 a 100 por ciento; cada peso se le asignó con respecto a la importancia que tiene el factor con respecto al grupo de factores. Una vez se tuvo los pesos, se le asignó una calificación entre uno y cuatro a cada factor para cada organización, según la percepción del funcionamiento de cada una. En donde 1 corresponde a organizaciones con pobre desempeño y 4 con organizaciones líderes o de alto desempeño. A continuación, se presenta los factores claves de éxito seleccionados:

1. **Percepción de la calidad de la empresa:** Este factor o indicador se refiere a la percepción de la calidad de los servicios prestados que tienen los agricultores que atiende la organización. Se le asignó 1 a la organización de la que peor percepción tenían los agricultores con respecto a la calidad de los servicios y 4 a la organización donde los agricultores refieren una muy buena calidad en los servicios prestados.
2. **Canales de comunicación con el cliente:** Este indicador hace referencia a los medios de comunicación que tiene la organización para interactuar con el cliente, con referencia a servicios, productos e imagen corporativa. Se le asignó 1 a la organización que menos canales de comunicación o que perceptivamente son menos eficientes por los agricultores y 4 a la organización con mayores canales de comunicación cuenta o tiene perceptivamente para los agricultores es eficiente.
3. **Portafolio de productos:** Este indicador se refiere al número de líneas de producto con que cuenta la organización, sea ventas de agroquímicos (fertilizantes y/o insecticidas) o

⁵ Recuperado de: http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/organizacion-roa-florhuila/quienes_somos.asp

asesoría en agroquímicos, siembra, cosecha, etc. Se le asignó 1 a la organización que menor portafolio de productos tuviera y 4 a la organización que más portafolio de productos tuviera.

4. **Líneas de crédito:** Este indicador se refiere al número de líneas de crédito que ofrezca la organización a sus agricultores, ya sea en la compra de insumos, cosecha, maquinaria, etc. Se le asignó 1 a la organización que menor línea de créditos tenga y 4 a la organización que más líneas de crédito tenga.
5. **Alianzas estratégicas:** Este indicador se refiere al número de alianzas que cada organización ha establecido con otros entes públicos o privados, para mejorar los servicios prestados o dar un valor agregado a estos. Es importante mencionar, que se tomó solo las alianzas con entes reconocidos en el gremio. Se le asignó 1 a la organización que menor alianzas estratégicas tenga y 4 a la organización que mayores alianzas estratégicas.
6. **Alineación con las necesidades del cliente:** Este indicador hace referencia a la coherencia del servicio prestado por parte de la organización con las necesidades del cliente que atiende. Se le asignó 1 a la organización que menor coherencia tuviera entre los servicios y las necesidades del cliente y 4 a la organización que más coherencia tuviera.
7. **Sistema de gestión de calidad:** Este indicador mide si la organización cuenta o no, con sistema de gestión de calidad. Algunas organizaciones no tienen un sistema de gestión de calidad integral sino proceso o productos con certificados de calidad específicos muy reconocidos por lo cual también se analizaron dichos elementos. Se le asignó 1 a la organización que no cuenten con un sistema integral de calidad, 2 y 3 las organizaciones que cuenten con sistemas parciales de calidad en algún producto o servicio y 4 a la organización tenga un sistema de gestión de la calidad.
8. **Tecnología y sistemas de información y comunicación (TIC's):** Este indicador mide el nivel de la organización en el uso de TIC's para los servicios prestados al cliente interno (unidades estratégicas de la organización) y al cliente externo (agricultores). Se le asignó 1 a la organización que menor uso de tecnologías use para sus servicios y 4 a la organización que mayor uso de tecnologías use para sus servicios.

5.3 Perfil competitivo

A continuación, en la Tabla 15, se presenta la recopilación y calificación de la información obtenida de cada una de las empresas en la matriz del perfil competitivo (MPC), ver. En ésta se describe cada uno de los factores de éxito mencionados anteriormente. También se identificaron los principales competidores de Proalimentos S.A.S., con el fin de comparar las fortalezas y debilidades en cada uno de los factores seleccionados.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC)

factores clave de éxito	Peso		Proalimentos		Serviarroz		Coagronorte		Insumos ROA Florhuila	
	%	u/u	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Percepción de la calidad de la empresa	20%	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Canales de comunicación con el cliente	10%	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Portafolio de productos	20%	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Líneas de crédito	15%	0.2	3	0.5	3	0.5	3	0.5	3	0.5
Alianzas estratégicas	10%	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Alineación con las necesidades del cliente	15%	0.2	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.5
Sistema de gestión de calidad	5%	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.2
Tecnología y sistemas de información y comunicación (TIC's)	5%	0.1	2	0.1	3	0.2	3	0.2	3	0.2
TOTAL	100%	1		3.1		3.6		3.7		3.3

Fuente: Elaboración propia

5.4 Radares de comparación

Teniendo la MPC, se procedió hacer dos tipos de análisis, el primero enfocado a la crítica de cada organización con respecto a los resultados en sus factores; el segundo la comparación de las cuatro organizaciones para todos los indicadores.

5.4.1 Análisis de FCE de Proalimentos S.A.S.

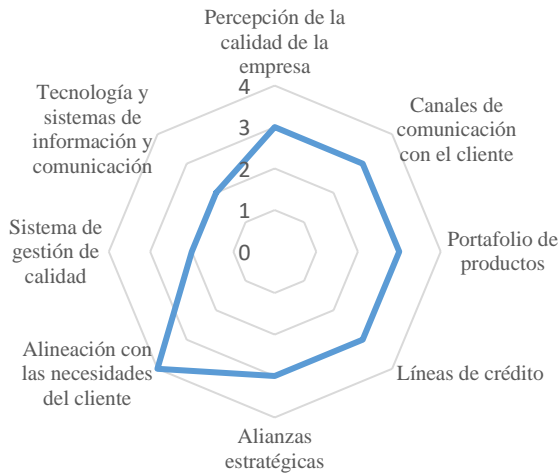


Figura 23. Radar de valor Proalimentos S.A.S. Fuente: Elaboración propia

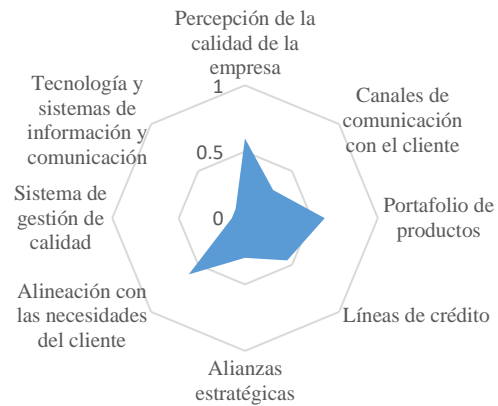


Figura 24. Radar por valor sopesado Proalimentos S.A.S. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 23, Proalimentos S.A.S. presenta una alta sintonía con el cliente, siendo el factor más fuerte la organización, puesto que ésta fue creada para atender las necesidades de los agricultores que proveen al Molino la Esmerada de arroz y se enfoca exclusivamente en venderle los insumos necesarios, prestarle la asesoría en la cosecha y financiarle ésta. Además, los servicios de consultoría de Proalimentos S.A.S. es bastante completo, gratuito y obligatorio para los agricultores que reciban prestamos por parte de la empresa. Ahora bien, en los factores de percepción de la calidad, canales de comunicación, portafolio de productos, líneas de crédito y alianzas estratégicas, Proalimentos S.A.S. tiene un puntaje de tres, que representa un buen desempeño, ya que tiene alianzas estratégicas con CIAT, FLAR, Universidad del Valle entre otras. La comunicación si bien tiene pocos canales de comunicación al ser una empresa pequeña con pocos clientes, la comunicación con los mismo es personal, teniendo un contacto constante con estos, por otro lado, las líneas de crédito son exigentes y de fácil acceso para el agricultor, no se le exige garantías bancarias.

En los factores como tecnología y TIC's y sistema de gestión de la calidad, la empresa obtuvo una calificación poco favorable de 2, puesto que apenas está introduciendo herramientas tecnológicas los procesos de la organización y no existe una transferencia de datos sustancial entre las unidades estratégicas. Si bien la compañía cuenta con gran fama en la calidad de su consultoría (Know How) y los productos que venden son de los mejores del mercado, no tiene procesos

certificados con un sistema de calidad; no obstante, la organización cuenta con sellos verdes internacionales de gran prestigio los cuales tienen procesos muy exigentes en el cultivo y Proalimentos S.A.S. hace parte del engranaje de éstos, lo cual le certifica ciertos procesos.

Finalmente, Proalimentos S.A.S. tuvo una calificación sopesada 3.1, la cual es la más baja del grupo de análisis del presente documento, mostrando un pobre desempeño frente a las demás; de todos modos, las diferencias entre las cuatro empresas son muy pequeñas, lo cual mostraría que también tiene factores de éxito que ponen a Proalimentos S.A.S. en puntos estratégicos del mercado.

5.4.2 Análisis de FCE de Cooperativa Serviarroz Ltda.

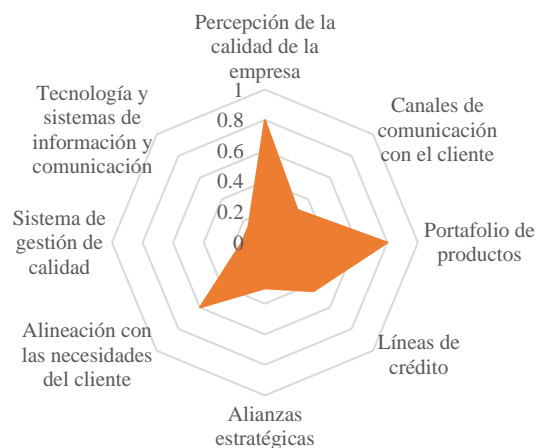
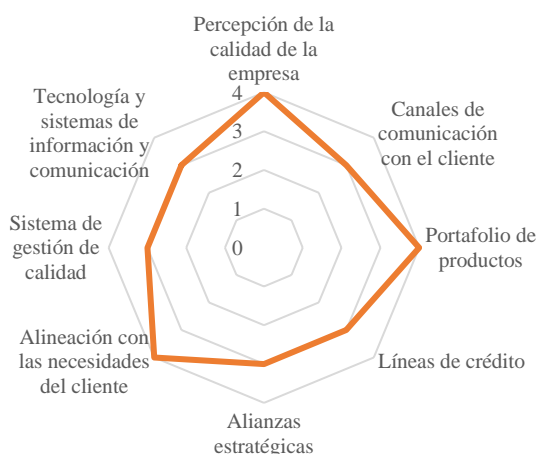


Figura 25. Radar de valor Cooperativa Serviarroz Ltda. Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Radar por valor sopesado Cooperativa Serviarroz Ltda. Fuente: Elaboración propia

Cooperativa Serviarroz Ltda., es una de las empresas proveedoras de insumos más respetada del Tolima lo cual hace que goce de muy buena percepción en términos de la calidad de sus productos y servicios y al ser la más respetada y grande de la zona de muestra que tiene una fuerte alineación con las necesidades del cliente. Aunque no son especialmente competitivos en precios, manejan volúmenes altos. Por otra parte, su portafolio de producto es diverso, no solo provee insumos agroquímicos, sino maquinaria agrícola, línea veterinaria, llantas, entre otros productos; situándola como unos almacenes más completos del mercado agrario; no obstante, su servicio técnico no es muy fuerte, pues solo se concentra en dar recomendaciones al agricultor, sin mayor seguimiento. Dado todo lo anterior Cooperativa Serviarroz Ltda., en los factores de alineación con las necesidades del cliente, portafolio de productos y percepción de la calidad un valor de desempeño excelente de 4, ver Figura 25.

Los factores que se encuentran con una calificación buenas son: líneas de crédito, alianzas estratégicas, sistema de gestión de calidad y canales de comunicación. Las líneas de crédito que ellos manejan son muy exigentes en términos de garantías, por lo cual no es de fácil acceso a las mismas, por otro lado, los canales de comunicación son diversos en la zona, utilizan la radio, volantes y la página web. En el tema de tecnología, tienen un sistema de comunicación entre su persona bastante robusto enfocado en la seguridad el cual está conectado permanentemente con la policía.

Finalmente, Serviarroz tuvo una calificación sopesada 3.6, la cual mostrando un muy buen desempeño frente a las demás; su amplia variedad de oferta de productos en su portafolio y la influencia que tiene en la zona que atiende, la hace que tenga un posicionamiento de marca y competitiva con el resto de las empresas analizadas.

5.4.3 Análisis de FCE de Coagronorte Ltda.

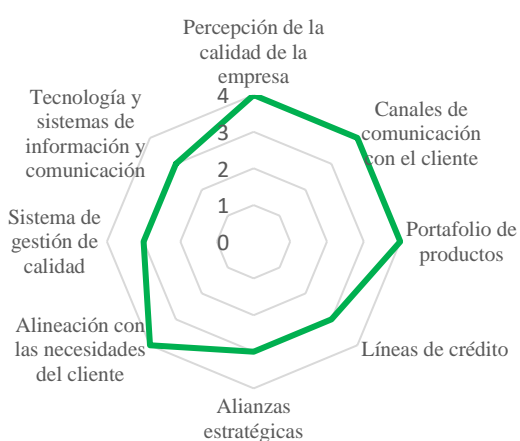


Figura 27. Radar de valor Coagronorte Ltda. Fuente: Elaboración propia

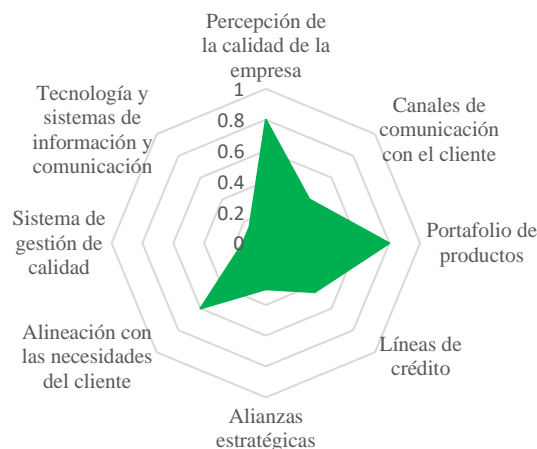


Figura 28. Radar por valor sopesado Coagronorte Ltda. Fuente: Elaboración propia

Croagronorte presenta FCE con alto desempeño en percepción de calidad de la empresa, canales de comunicación con el cliente, portafolio de producto y alienación con las necesidades del cliente; siendo la organización analizada con mayor número FCE en alto desempeño, ver Figura 27. Si bien es una empresa que atiende a Santander y Cúcuta, se tiene una muy buena percepción de calidad y desarrollo a nivel nacional, siendo ejemplo nacional en temas de agro, lo cual se ha mostrado en diversas publicaciones en medios nacionales. La comunicación con sus asociados y clientes es bastante activa, utilizando varios medios de comunicación, como página web, radio, revistas, llamadas y medios actuales como WhatsApp. Ya en el tema de alineación con el cliente, al ser una cooperativa que se creó para atender las necesidades de sus asociados,

tiene una alta afinidad con sus necesidades, realizando giras técnicas y transmitiendo el conociendo a los agricultores.

La organización cuenta con líneas de crédito no solo para cosecha o insumos, sino también para maquinaria, educación, canasta familiar entre otros; sin embargo, también tienen un sistema estricto para acceder a ellos. Coagronorte Ltda., cuenta con un grupo de agrónomos y mantiene una alianza estratégica bastante fuerte con Fedearroz, la cual provee soporte técnico. En el tema de sistemas de gestión de calidad, Coagronorte Ltda. cuenta con ISO 9001; sin embargo, esta más enfocado a los procesos de molino y producto (arroz blanco). De acuerdo con lo anterior, los factores alianzas estratégicas, tecnologías y TIC's, sistema de gestión de calidad y líneas de crédito tienen un desempeño de muy bueno.

Para terminar, Coagronorte Ltda. tuvo una calificación sopesada 3.7, siendo la empresa con mejor desempeño en el grupo estudiado; su influencia y su buen nombre, unido a su portafolio de productos y líneas de créditos diferenciales para sus afiliados, hacen que tenga en la zona un gran posicionamiento.

5.4.4 Análisis de FCE de Insumos ROA Florhulia

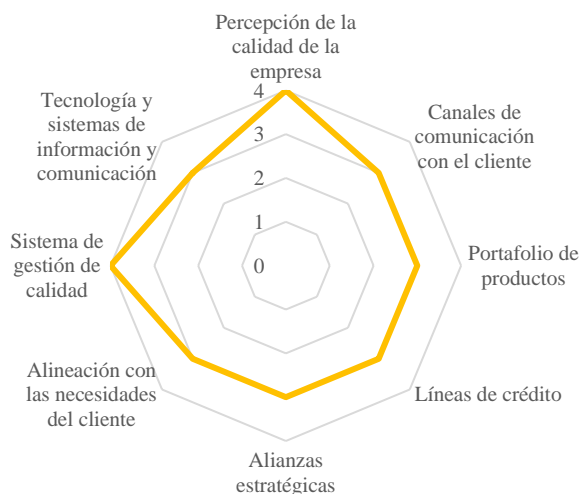


Figura 29. Radar de valor Insumos Roa Florhuila Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Radar por valor sopesado Insumos Roa Florhuila Fuente: Elaboración propia

Como última empresa analizada esta Insumos Roa Florhuila, siendo esta la organización más grande las analizadas en este grupo de empresas y una de las más importantes a nivel nacional. Insumos ROA como se comentó es una unidad estratégica del Molino ROA, sin embargo, gracias al manejo de mercado de la arrocera, la recordación de marca es muy alta y esto se ha trasladado a la percepción de la calidad de las diferentes unidades estratégicas de la compañía; de igual

manera, a nivel del sector, Insumos ROA es una organización muy respetada, pues está presente en todas las zonas arroceras del país, lo que genera que tenga un desempeño en el factor de percepción de la calidad muy alto. Si bien, el fuerte de la organización es la venta de insumos, también ofrece la asistencia técnica, la cual solo está pensada para dar recomendaciones al cliente. No obstante, al ser un almacén de cadena, no tiene una buena alienación con las necesidades específicas de los clientes y las zonas; sino que tiene diferentes productos de manera estándar.

las líneas de crédito que maneja son estándar, en dinero o insumos para la cosecha del arroz, igualmente, el acceso por parte de los agricultores a sus créditos depende de garantías por lo cual muchas veces no son de fácil acceso. Los canales de comunicación no son tan fuertes como las de las otras empresas, no cuenta con página web propia, solamente existe la del conglomerado. Por otra parte, al ser parte de uno de los molinos de arroz más grande del país, todos sus procesos cuentan con sistema de gestión de calidad.

Finalmente, Insumos ROA tuvo una calificación sopesada 3.3, la cual mostrando un muy buen desempeño frente a las demás; al ser una organización tan grande y estar presente en cada zona arroceras del país, lo hace ser fuerte ante los competidores más pequeños, además con mayor capacidad de negociación en temas de precios de insumos; sin embargo, termina siendo un almacén de cadena, el cual no presta una atención personalizada al cliente y una asesoría profunda; actividad que termina siendo muy importante para los agricultores y que ahí no perciben.

5.5 Análisis de los resultados del benchmarking

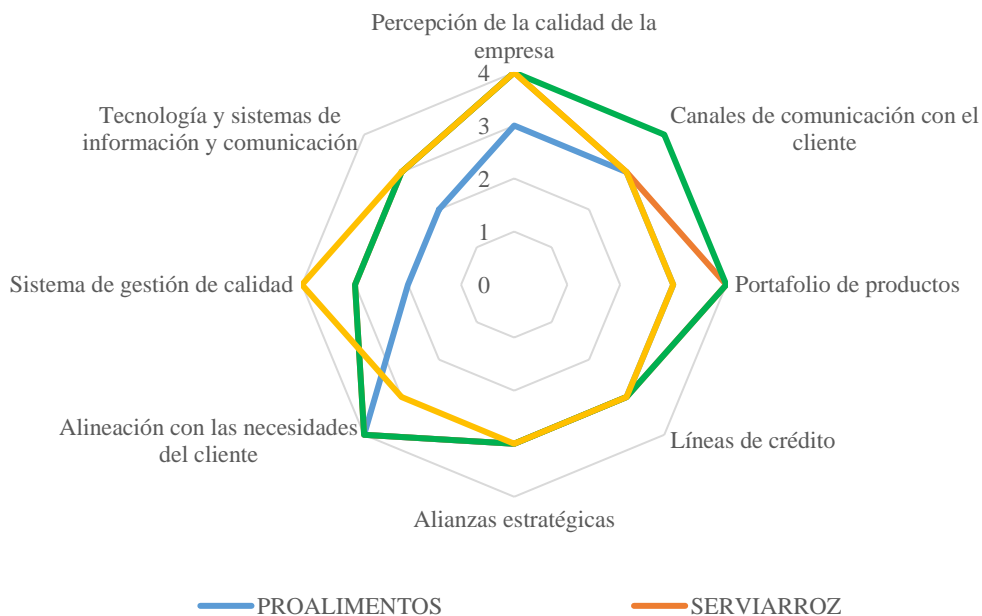


Figura 31. Comparación de organizaciones por FCE Fuente: Elaboración propia

Del comparativo de radares, ver Figura 31, se identifican los competidores con mayores fortalezas en cada uno de los factores de éxito analizados, son Coagronorte Ltda., el cual cuenta con cuatro FCE de alto desempeño, gracias a su afinidad con el cliente, su amplio portafolio y profunda comunicación con el cliente por diferentes medios. Por otro lado, esta Cooperativa Serviarroz Ltda., que cuenta con el portafolio más amplio y diverso de las cuatro empresas, lo cual lo hace ser una de las organizaciones más importante de la zona.

Insumos ROA, su tamaño, músculo financiero y presencia en cada zona del país, la hace una organización competitiva. Por último, Proalimentos S.A.S., la cual cuenta con el mejor servicio técnico al agricultor en temas de arroz, sus factores de éxito no tienen tan buen desempeño como en las otras organizaciones.

Al hacer el análisis comparado de las calificaciones de cada una de las organizaciones analizadas se evidencia que la empresa con mejor desempeño en los factores de éxito es Coagronorte Ltda. y en segundo lugar Cooperativa Serviarroz Ltda., de tercero Insumos ROA y por último el Proalimentos S.A.S. con la mayor cantidad de factores de éxito calificadas buenos.

6 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DE PROALIMENTOS S.A.S.

En este capítulo se analiza la situación interna de la organización (cultura organizacional, mercadeo, técnico, organizacional y financieros) este análisis es fundamental para la construcción de una estrategia organizacional, puesto que define las fortalezas y debilidades de la organización, con las cuales debe afrontar el entorno y sus competidores.

Para la estructuración del análisis de la situación interna, se desarrolló una metodología a partir de las recomendaciones de tres referencias: papeles de trabajo del profesor Benjamín Betancourt, profesor de la Universidad del Valle; la Guía Práctica de Planeación Estratégica desarrollada por la profesora de la Universidad del Valle, Martha Pérez y el libro Gerencia estratégica, del profesor de la Universidad de los Andes Humberto Serna Gómez.

El primer análisis se realizó a partir de encuestas, con una batería de preguntas seleccionadas de las guías metodológicas antes presentadas. Con esta batería, se buscó identificar transversalmente las fortalezas y debilidades de la organización a través de los ojos de los empleados. Por otro lado, al ser una organización pequeña, se logró entrevistar al 90 por ciento de la planta estratégica de la compañía, la cual está compuesta por el personal administrativo, la jefe de agronomía y el personal de ingenieros agrónomos.

El segundo análisis buscó profundizar la situación interna de la organización haciendo una evaluación minuciosa de cada proceso administrativo estratégico de la organización. Para esto se realizaron una serie de entrevistas no estructuradas en los que se indagó de manera general de la cultura organizacional y la operación diaria de la compañía, entre otros. Además, al ser parte de la organización uno de los investigadores de este estudio, siendo la jefe de agronomía, se enriqueció cada una de éstas, con la realidad de la organización propiamente dicha.

6.1 Análisis de la percepción del personal sobre los procesos administrativos

Para el análisis de la percepción del personal se construyó una batería de 45 preguntas, con las cuales se buscó recorrer los diferentes procesos administrativos más importantes de la organización, los cuales fueron:

6.1.1 Organización

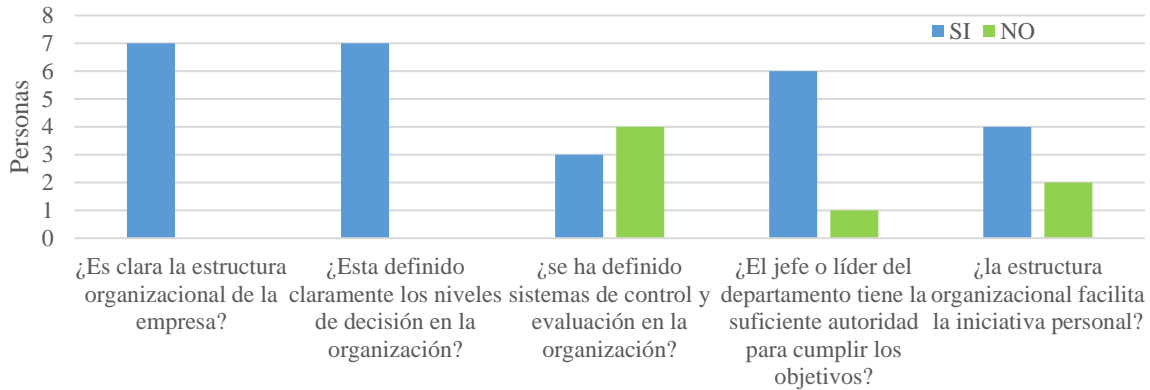


Figura 32. Percepción de personal sobre la organización Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 32, el total del personal percibe que la organización tiene una estructura clara y definida, sin embargo, más de la mitad del personal evidencia la falta de control en la evaluación en la organización. También reconocen que existen jefes y líderes de departamentos bien identificados; no obstante, el personal reconoce que la organización facilita la iniciativa personal.

6.1.2 Planeación

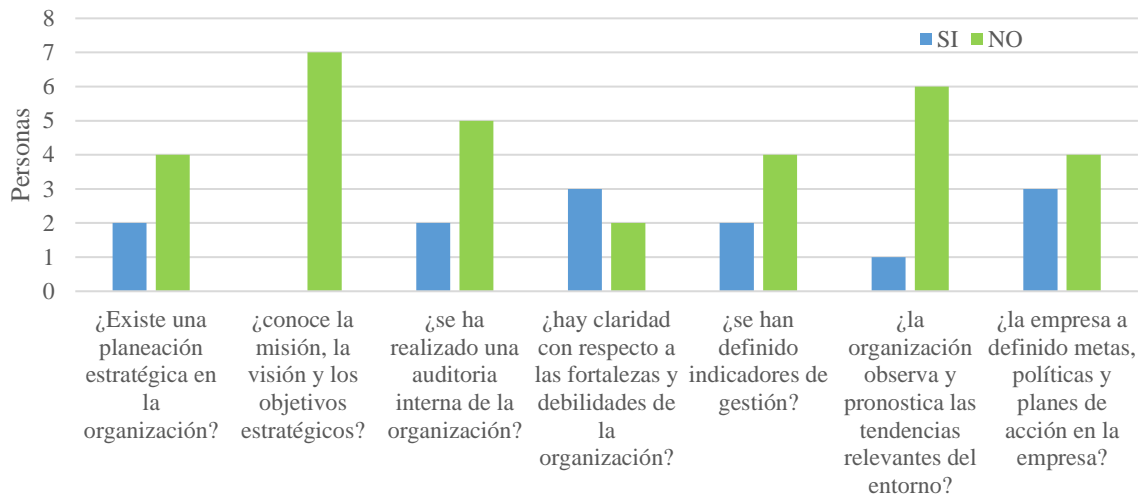


Figura 33. Percepción de personal sobre la planeación Fuente: Elaboración propia

Observando la Figura 33, se identifica de manera general en todas las preguntas de análisis, que el personal de la organización evidencia una falencia en la planeación estratégica de la organización; donde ningún personal conoce la misión, visión y objetivos estratégicos de ésta. Donde el 90 por ciento del personal cree que la organización no pronostica tendencias relevantes del entorno y no ha realizado auditorías internas de ésta.

6.1.3 Control

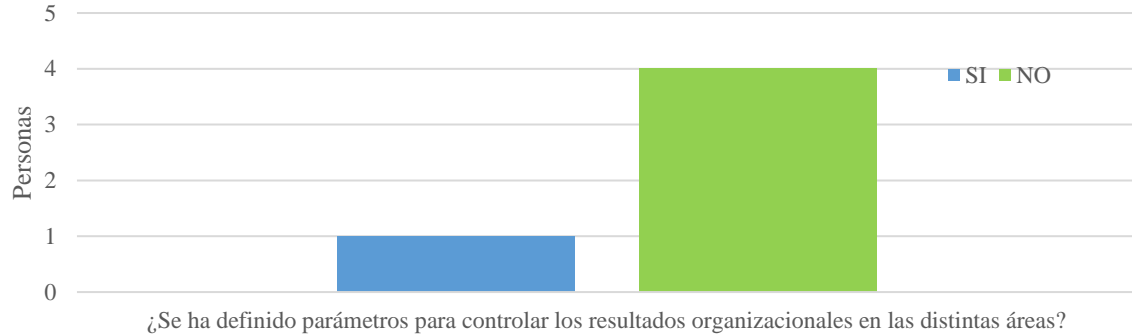


Figura 34. Percepción de personal sobre el control Fuente: Elaboración propia

De manera, rápida se intentó captar la percepción del personal sobre el control en la organización por medio de una pregunta, donde la mayoría del personal percibe que no existe indicadores de gestión para controlar los resultados de las diferentes áreas.

6.1.4 Gestión del personal

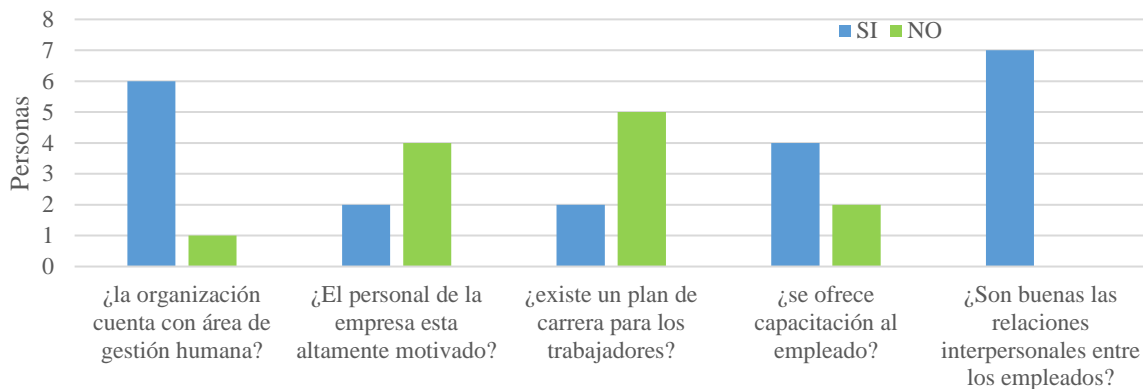


Figura 35. Percepción de personal sobre la gestión de personal Fuente: Elaboración propia

En la Figura 35, se identifica que el personal reconoce que existe un área de gestión humana en la organización, la cual ofrece capacitaciones constantes, además el personal identifica que las relaciones interpersonales dentro de la organización son buenas. No obstante, el 70 por ciento del personal siente que la empresa no los motiva y no existe un plan de carrera en la misma.

6.1.5 Dirección

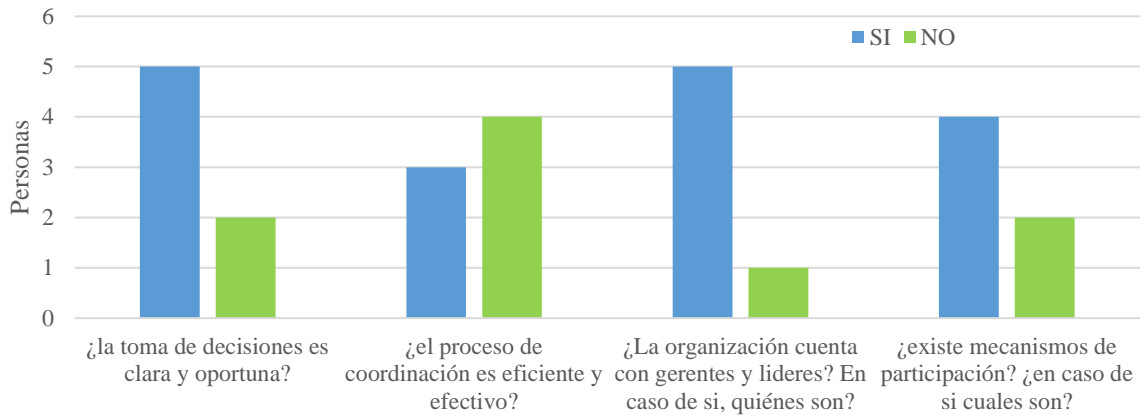


Figura 36. Percepción de personal sobre la dirección Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 36, el personal percibe que la toma de decisiones en la organización es clara y oportuna, donde se identifican líderes y gerentes; siendo congruente con los análisis de la organización. Además, identifican que existen mecanismos de participación dentro de la organización.

Para este proceso administrativo, se tuvo dos preguntas abiertas, en la primera se pregunta quienes son los líderes de la organización, donde el 90 por ciento del personal solo identifica como líder al gerente; mientras que el otro 10 por ciento reconoce a la financiera y el jefe de área. La segunda pregunta busca identificar que mecanismo de participación utiliza la organización, solo el 20 por ciento respondió la pregunta; a lo cual se identifica sistemas informales como “contacto personal” y “comités semanales”.

6.1.6 Operación de la organización

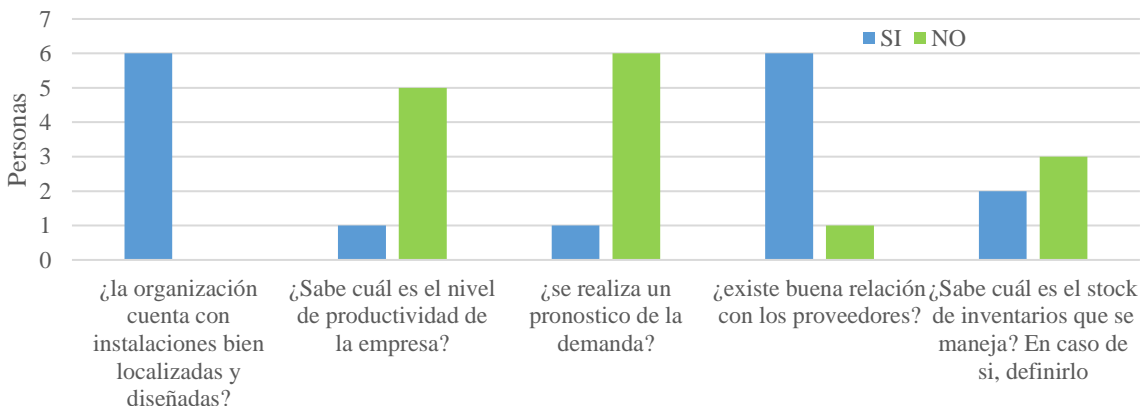


Figura 37. Percepción de personal sobre la operación Fuente: Elaboración propia

En la Figura 37, se puede identificar que la percepción del personal sobre la operación de la organización es desconocida; donde el 90 por ciento del mismo no sabe cuál es el nivel de

productividad de la empresa, además de no pronosticar la demanda futura. Por otro lado, el personal reconoce que existe una buena relación con los proveedores y que las instalaciones de la organización son adecuadas y bien localizadas.

6.1.7 Calidad

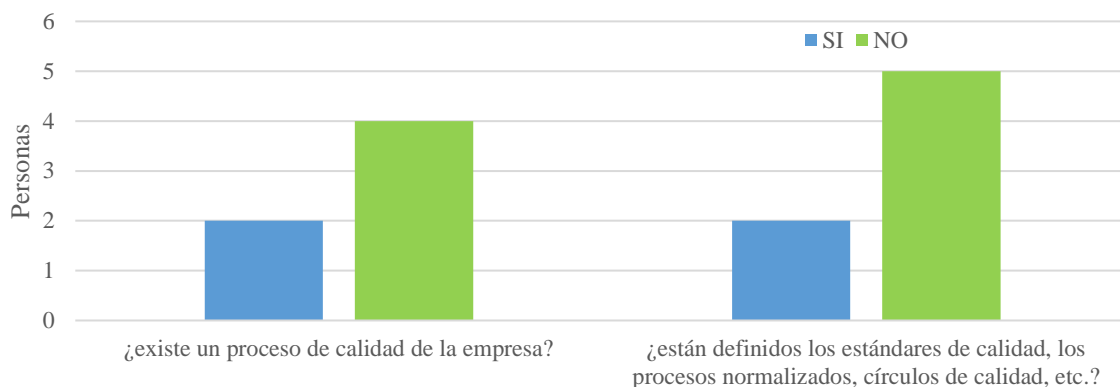


Figura 38. Percepción de personal sobre la calidad en la organización Fuente: Elaboración propia

En el tema de calidad de la organización se definieron dos preguntas con el fin de evaluar de manera muy general la percepción del personal sobre el tema o más bien como ésta existe dentro de la organización. Al observar la Figura 38 la mayoría del personal (más del 60 por ciento) no identifica un proceso de calidad claro en la organización; donde no existen formatos normalizados ni círculos de calidad dentro de los procesos.

6.1.8 Investigación y Desarrollo

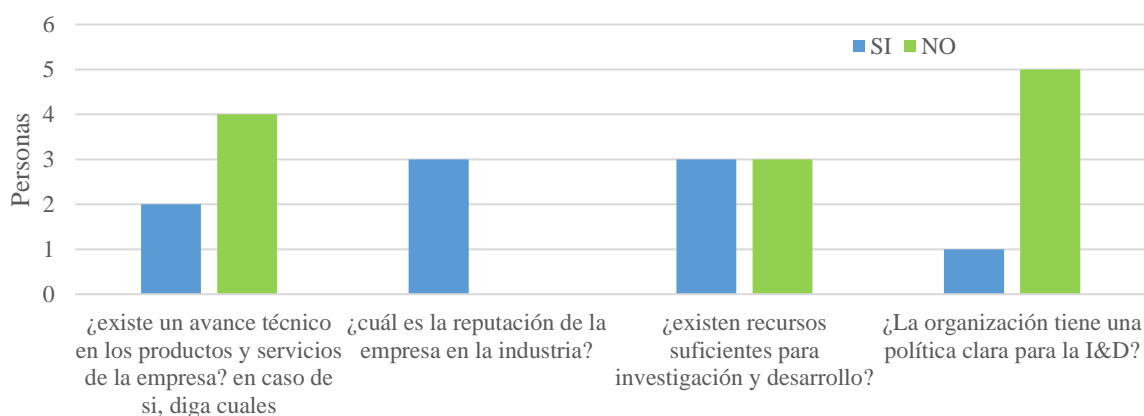


Figura 39. Percepción de personal sobre investigación y desarrollo en la organización Fuente: Elaboración propia

El tema de investigación y desarrollo es muy importante para la compañía pues es parte de su valor agregado a sus clientes. Por lo cual se evaluó dicho proceso administrativo por medio de cuatro preguntas; de las cuales una era pregunta abierta, donde se le pedida al personal que definiera la reputación de la empresa en la industria. El cien por ciento del personal identifica una

buena reputación. Si se analiza Figura 39 en detalle, se observa que la mitad del personal percibe que existe recursos para I&D; pero el 90 por ciento identifica que no hay políticas claras para I&D. Por otro lado, el personal no ve una gestión de la I&D en los productos y servicios.

6.1.9 Gestión comercial

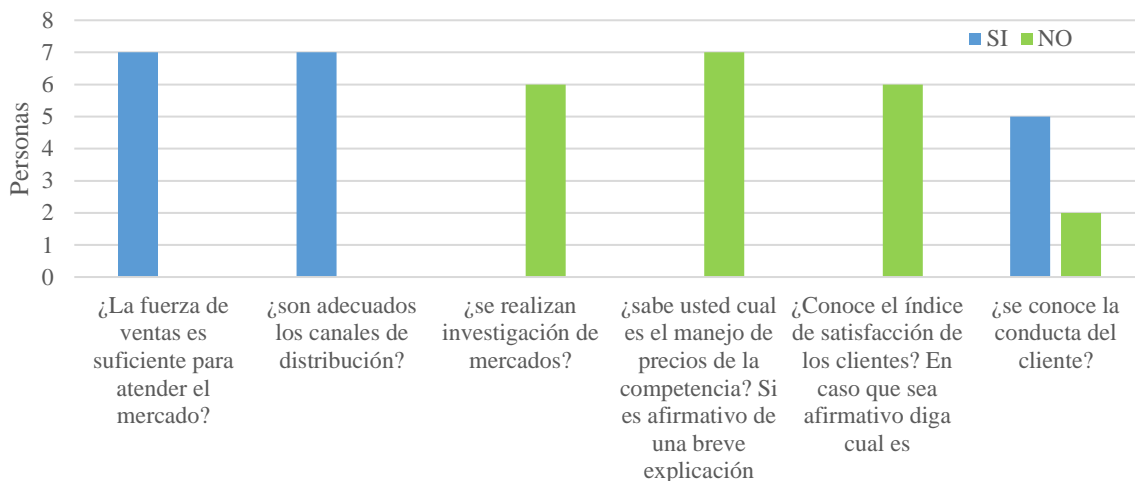


Figura 40. Percepción de personal sobre la gestión comercial Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 40, el personal identifica que no se hace un análisis formal del mercado, donde se identifique competencias, la satisfacción del cliente y las posibilidades de nuevos mercados. Sin embargo, el personal conoce la conducta de sus clientes, y el personal a atender son suficientes, además de tener unos canales de distribución adecuados.

6.1.10 Gestión financiera

Dado que la gestión financiera es un componente fundamental de las organizaciones y más en el marco de la construcción de un plan estratégico, se realizó una encuesta específica al personal que labora en el área financiera de Proalimentos S.A.S. A continuación, en la Figura 41 se presentan los resultados de estas.

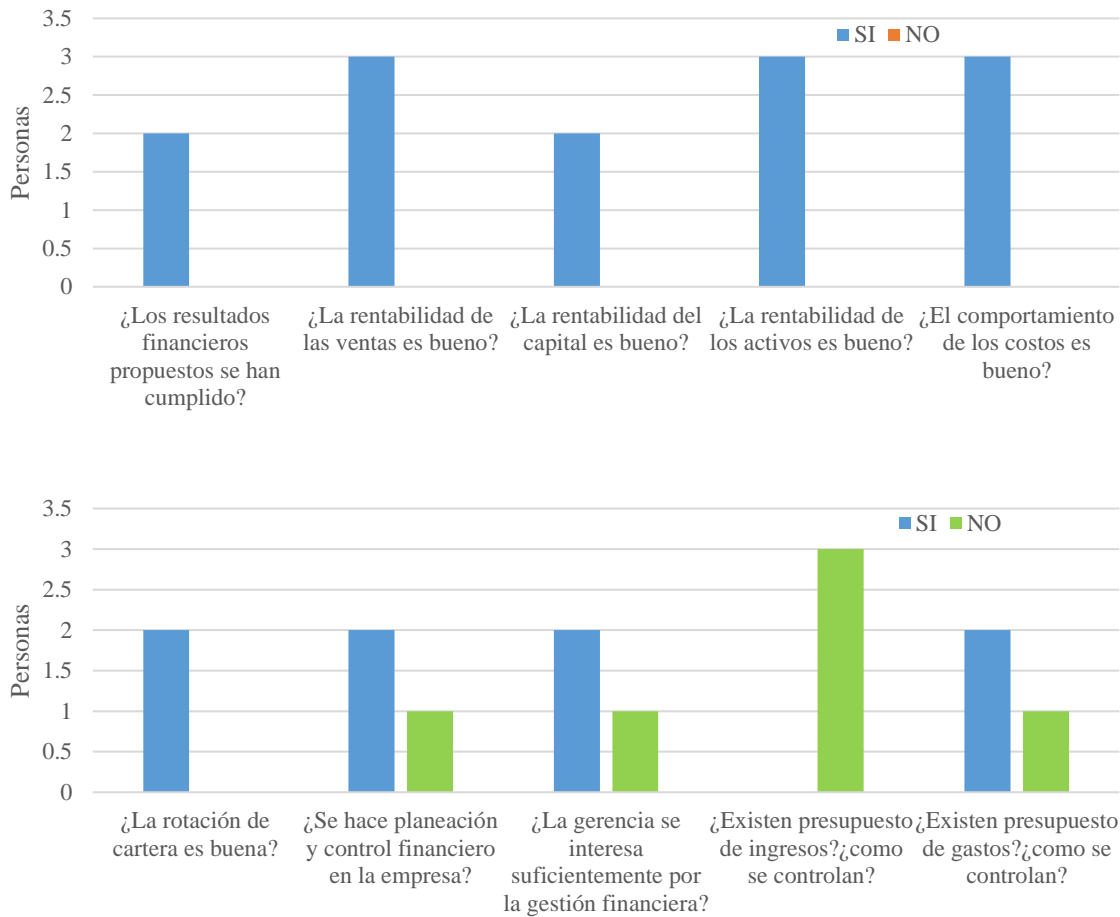


Figura 41. Percepción del personal sobre la gestión financiera Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las anteriores gráficas, el personal del área percibe que la gestión financiera de la organización es buena, que las rentabilidades, presupuestos y costos han estado dentro de lo estimado o rango aceptable de la organización. Sin embargo, también identifican que no existe un control fuerte en el presupuesto de ingresos y de gastos; de igual manera casi la mitad del personal dice que no se hace una planeación y control financiero en la organización.

6.1.11 Competencia

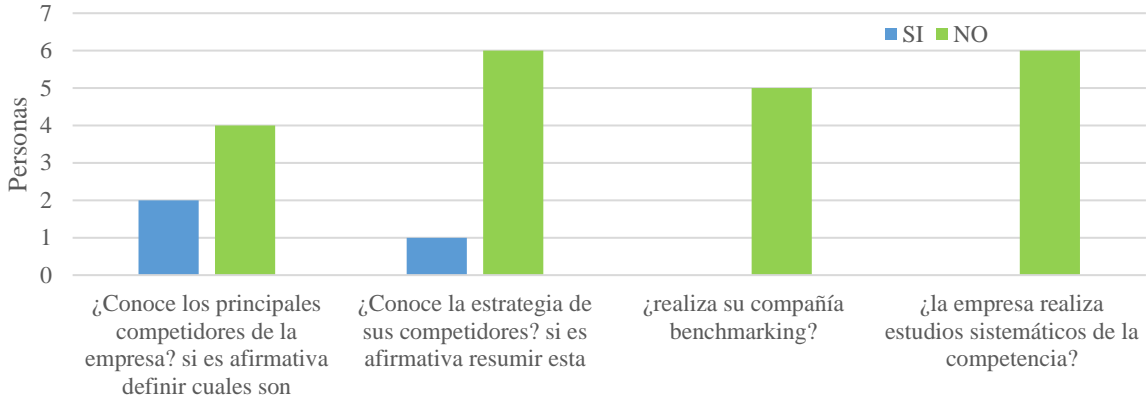


Figura 42. Percepción de personal sobre la competencia

Como se evidencia en la Figura 42, no existe un análisis de la competencia de la organización. El personal desconoce desde cuáles son sus competidores hasta las estrategias que éstos utilizan. También identifican que la empresa no destina esfuerzo para hacer algún tipo de análisis tipo benchmarking o estudios sistemáticos de la competencia.

6.1.12 Gestión de clientes

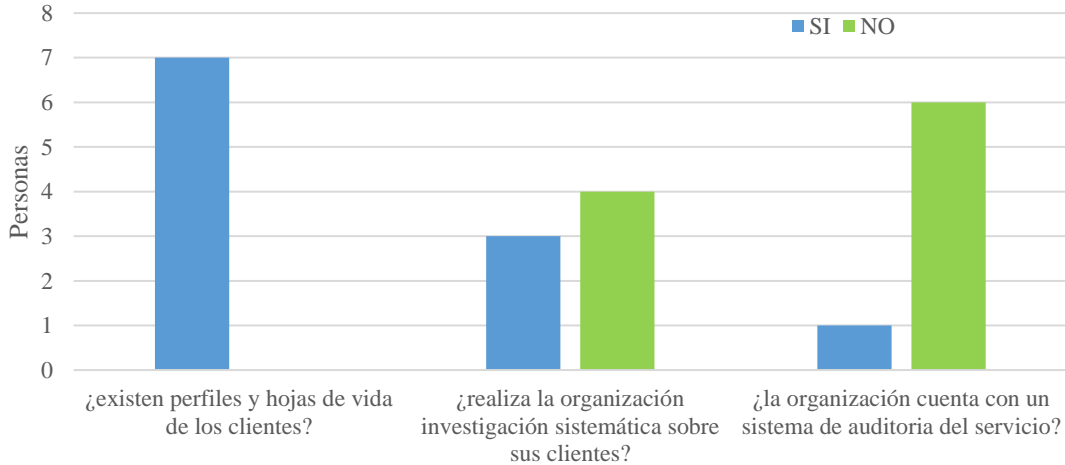


Figura 43. Percepción de personal sobre los clientes de la organización

El tema de los clientes es uno de los más importantes para el planteamiento de la estrategia por lo cual a través de tres preguntas se buscó conocer la percepción de los trabajadores sobre la gestión de los clientes. En la Figura 43, se observa que el personal tiene perfiles y hojas de vida de los clientes, sin embargo, no se ha realizado una auditoria de servicio que se le presta a los mismos; ni tampoco se hace una investigación sistemática de los clientes. En términos generales el personal muestra que existe una pobre gestión de los clientes dentro de la organización.

6.2 Análisis de la situación interna de la organización

A continuación, se presenta el análisis recopilatorio realizado a partir de las encuestas, entrevistas no estructuradas y percepción de los investigadores sobre la situación interna de la organización por cada proceso administrativo.

6.2.1 Gestión administrativa

Este proceso administrativo recoge todas las actividades del quehacer de administración estratégico de la organización, como es la planeación, la estrategia, la organización, la dirección, el control entre otras. En la Tabla 16 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 16. Análisis de la gestión administrativa

Factor interno		Situación encontrada
Gestión administrativa	Planeación	<p>La organización durante su trayectoria no ha contado con una planeación formal, adoleciendo de visión. Solamente cuenta con una misión la cual no ha cambiado con el paso del tiempo. La organización tampoco se ha preocupado por una planeación estratégica, pues se ha enfocado en seguir las directrices del molino la Esmeralda (Empresa hermana) pues la dirección de las dos está en cabeza del mismo dueño. Su idea de planeación está enfocada en cumplir con las necesidades del molino. Por otro lado, tampoco se realiza en la organización una planeación operativa del año, donde se analice el crecimiento de ésta, ventas esperadas, estrategias con los clientes, entre otras cosas.</p> <p>El personal, a falta de una planeación corporativa general, define las metas a las que quiere llegar con el fin que esté alineado con las directivas generales de la organización, enfocándose en que los servicios de Proalimentos S.A.S. generen una mayor calidad de la materia prima y un margen de utilidad, tanto a la empresa como a los agricultores que atiende. La dirección de la organización, al estar enfocada en la unidad estratégica de negocio complementario arrocera La Esmeralda, ha hecho que las actividades de planeación de Proalimentos S.A.S. estén sujetas a los objetivos de Arrocera la Esmeralda.</p>

Factor interno		Situación encontrada
	Organización	<p>Si bien Proalimentos S.A.S. cuenta con un organigrama, este tiene una forma horizontal, en el cual no existe una marcada jerarquía; puesto que la gran mayoría de la dirección es realizada por los dueños, dando las órdenes directamente al personal. Por otro lado, la empresa no cuenta con cargos debidamente definidos y con manuales de cargo, por lo cual el personal realiza variadas funciones, muchas de las cuales no están en el perfil. También se evidencia una falta de relación entre áreas y entre el personal, pues al no existir una visión de conjunto, una planeación estratégica y una funciones y responsabilidades claras del cargo, el personal técnico toma muchas de las decisiones diarias en la organización, bajo su conocimiento.</p>
	Dirección	<p>La Gerencia de Proalimentos S.A.S. está en cabeza de su dueño, que a su vez es el gerente de las demás unidades estratégicas de negocio. Dada la variada responsabilidad que las unidades de negocio demandan en especial el molino, las decisiones de la operación diaria están en cabeza del jefe de agronomía y la contadora. Solo los asuntos más importantes y tomados como estratégicos son llevados a la gerencia, puesto que ésta es la que toma las decisiones importantes en la organización, ya que la gerencia es la única que conoce la visión estrategia de la compañía. Sin embargo, es de resaltar que hay mucha injerencia de administrativos de La arrocera en el desarrollo de la actividad de Proalimentos S.A.S. Por otro lado, el personal de la organización tiene canales de comunicación directa con la gerencia; siendo estos de fácil acceso, aunque dado los compromisos de la gerencia y la autonomía de los trabajadores no es frecuente su uso. El proceso no normalizado de la organización es que el jefe de campo es quien en forma constante se comunica con el gerente y quien hace las solicitudes, las propuestas, expone los proyectos y a quien se le mantiene informado de la todas las situaciones en torno al desarrollo de la actividad.</p>

Factor interno		Situación encontrada
	Integración Del Personal	Proalimentos S.A.S. no cuenta con una cultura formal de relación entre el personal, con esto se quiere decir que no existe una estructura formal de reuniones y seguimientos de los procesos. La costumbre de la organización son reuniones no estructuradas puntuales para el tratamiento de temas importantes, sin que se levante un acta con la conclusiones o tareas acordadas. Por otro lado, el tema de gestión de personal, como resolución de conflictos, seguimiento de actividades del personal, capacitaciones, entre otros, es muy básico o nulo; solo se cumple con los requerimientos de ley en estos temas.
	Evaluación Y Control	la organización no tiene establecido un sistema de control y gestión formal de los procesos operativos de su actividad. Además, no cuenta actualmente indicadores de gestión que midan el desempeño de ninguna de las áreas, empleados y procesos. Los únicos resultados que se dilucidan son los de tipo financiero y contable, que se limitan a los estados financieros, y si estos muestran algún tipo de utilidad o no. por lo cual la organización no cuenta con un proceso de control de competitividad, o mejoramiento continuo.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Cultura organizacional

Este proceso administrativo recoge el análisis de la cultura organizacional de Proalimentos S.A.S. En él se evidencian los comportamientos de la organización, los imaginarios y las necesidades de los empleados. En la Tabla 17 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 17. Análisis de la cultura organizacional

Factor interno		Situación encontrada
Análisis de la cultura organizacional	Análisis de la cultura organizacional	<p>En el tema de cultura organizacional Proalimentos S.A.S. tiene sólidos valores corporativos. Se le ha reconocido en el gremio como una empresa con transparencia y ética en los negocios, en especial siendo una empresa de asesoría de productos agronómicos y su venta, esto se ha reflejado en que no se han dado casos de dineros por recomendación de productos. Los valores corporativos son evidenciados por sus dueños y directivos, siendo transmitidos de manera vertical a los demás miembros de la organización. Por otro lado, la organización tiene una fuerte alineación de sus políticas corporativas con la responsabilidad social corporativa. Ésta está basada en lograr ofrecer al cliente (agricultor) el mejor precio de los productos agroquímicos y la asesoría gratis a los proveedores exclusivos de la arrocería. Esto hace que este sea rentable a través de la capacitación.</p> <p>Por otro lado, el ambiente laboral es de cordialidad y compañerismo; no obstante, los trabajadores de manera general se sienten poco valorados por la gerencia en remuneración económica y la imposibilidad de crecimiento (desarrollo laboral) dentro de la organización. Esta situación ha hecho que algunos miembros de la organización decidan retirarse de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Gestión comercial

Este proceso administrativo recoge el análisis de la gestión comercial de Proalimentos S.A.S. donde se analiza cómo la organización se relaciona con el cliente, entiende y maneja el mercado y cómo es su propuesta comercial. En la Tabla 18 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 18. Análisis de la gestión comercial

Factor interno		Situación encontrada
Gestión comercial	Análisis de clientes	<p>Proalimentos S.A.S., atiende básicamente a agricultores de arroz del suroccidente de Colombia. Su mercado potencial corresponde a aproximadamente 4000 Hectáreas en las que semestralmente siembran arroz en los departamentos del norte del Cauca, Valle y una pequeña parte en Nariño. Sin embargo, actualmente atiende aproximadamente 760 agricultores. Solamente a 400 de estos agricultores se les prestan servicios de asistencia técnica, venta y financiación de insumos agrícolas (todas las líneas de negocio de la empresa). Los clientes se caracterizan por ser en su mayoría agricultores pequeños (en promedio 2 Ha), los cuales están ubicados casi que exclusivamente en el norte del Cauca y Jamundí, siendo principalmente comunidades afrodescendientes e indígenas; donde se tiene una fuerte financiación de los insumos (financiamiento la mayor parte de estos).</p>
	Ventas planeación de productos y servicios	<p>Las ventas son de semillas y agroquímicos, básicamente para atender el cultivo del arroz. La asistencia técnica se presta de forma obligatoria para todo aquel que necesita financiación, con el fin de obtener una cosecha óptima y reducir los riesgos por pérdidas a la arrocera. La asesoría de igual manera es gratuita a todo aquel que la solicite y siembre arroz. Los productos disponibles que maneja Proalimentos S.A.S., parten esencialmente del criterio técnico del manejo propuesto por los agrónomos, y buscan resolver los problemas que usualmente se presentan en el cultivo.</p> <p>los servicios de asesoría y venta de agroquímicos y semillas no están asociados a ningún objetivo de ventas establecidos, en parte porque no existe un plan estratégico en la compañía y, por otro lado, la visión de la gerencia es patriarcal. La asesoría técnica tiene como objetivo que el agricultor sea rentable, por medio de prácticas y agroquímicos estrictamente requeridos al mejor precio posible.</p>

Factor interno	Situación encontrada
<p>Fijación de precios</p>	<p>Los precios de la organización se fijan siguiendo las directrices establecidas por la gerencia. El precio de acuerdo con la gerencia es establecido por dos objetivos, que el negocio (Proalimentos S.A.S.) dé utilidades y, por otro lado, que sea lo más beneficioso para el agricultor; teniendo la empresa unos rangos de rentabilidad bastante conservadores para el sector. Otra política importante y muy diferenciadora en las empresas dedicadas a la venta de agroquímicos es que el precio del producto es el mismo para todos los clientes e independiente a los volúmenes que adquiera el agricultor.</p>
<p>Investigación de mercados</p>	<p>La investigación de mercados es nula, solo actualmente existe un proyecto de investigación de mercados en los llanos orientales, pero todavía está en etapa de prefactibilidad. El objetivo de mercado es atender a todos los agricultores que siembran arroz en la zona, de la manera más efectiva y eficiente posible, buscando una buena reputación dentro de los agricultores.</p> <p>La venta de los productos se hace directamente en el almacén. No se tienen otras sedes. No hay servicio de entrega en campo. Las ventas se generan, en su mayoría por la recomendación del agrónomo encargado, que va plasmada en un récord de visita. Los técnicos están distribuidos por zonas.</p>
<p>Análisis de oportunidades</p>	<p>Los análisis de oportunidades son bastante básicos en la organización y se cimentan en la idea que las oportunidades están asociadas al crecimiento del área sembrada en arroz. Por lo cual el análisis termina siendo utilizado para ver qué cliente aparece y no como insumo de un plan prospecto o estratégico.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Gestión financiera

Este proceso administrativo recoge el análisis de la situación financiera de Proalimentos S.A.S., el cual se analizó a través de diferentes indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, actividad y endeudamiento, ver Tabla 19. El análisis de los indicadores se realizó para el año 2016 y 2017 por medio de los estados de situación financiera y estados de resultados.

Tabla 19. Indicadores financieros, año 2016 y 2017

Indicador	Fórmula	2017	2016
Margen Bruto	Ventas netas - Costo / Ventas netas	10%	10%
Margen operacional	Utilidad neta operativa / Ventas netas	10%	10%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas netas		
Rentabilidad sobre activos	Utilidad neta / Total activos	2%	6%
Rentabilidad patrimonial	Utilidad neta / Patrimonio neto	3%	10%
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3.4	2.4
Prueba ácida	Activo corriente - Inventario / Pasivo corriente	2.8	2.0
Capital de trabajo neto	Activo corriente - Pasivo corriente	2,673,629	2,593,669
Rotación de cartera (veces)	Ventas netas / Cuentas por cobrar	2.7	2.6
Rotación de inventarios (veces)	Costo de ventas / Promedio inventario	11.0	11.8
Nivel de endeudamiento	Total pasivo / Total activo	30%	42%
Relación PLP a patrimonio	Pasivo a largo plazo / Patrimonio	1%	1%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 20 se presenta el análisis por cada uno de los procesos financieros que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 20. Análisis de la gestión financiera

Factor interno		Situación encontrada
Gestión financiera	Rentabilidad	Los indicadores de rentabilidad del 2016 al 2017 permanecieron iguales, donde el margen bruto se mantuvo en 10 por ciento, lo que significaría que por cada peso vendido se ganaron 10 pesos. En términos de rentabilidad de los activos y rentabilidad patrimonial, se ve una disminución de estos en más del doble, dado al decrecimiento en el 2017 del resultado total integral del periodo, en un 3.2 por ciento. Como se observa de manera general a través de estos indicadores, la rentabilidad de la empresa fue decreciente de un año a otro.
	Liquidez	

Factor interno	Situación encontrada
	<p>Los indicadores de liquidez reflejan una variación positiva del 2016 al 2017, donde la prueba ácida pasó de 2.0 a 2.8, lo cual dice que por cada peso de deuda que tiene la organización, tiene 2.8 de activo corriente. De igual manera paso, con la razón corriente, la cual creció un punto pasando de 2.4 a 3.4, mostrando una alta capacidad para hacer frente a sus obligaciones o aumentar su capacidad operativa. Es importante mencionar, que Proalimentos S.A.S. disminuyó un 12 por ciento las cuentas por cobrar (cartera) con respecto al año pasado; mostrando una mejor gestión de cartera. Por otro lado, el capital de trabajo se tuvo un crecimiento pequeño (menor del 1 por ciento).</p>
<p>Actividad</p>	<p>Para evaluar la actividad de la empresa se utilizaron los indicadores de rotación de cartera y de inventarios. En el primero de ellos el indicador se mantuvo en el mismo nivel de 2.6, es decir que el tiempo de recuperación de cartera asciende en promedio los 4 meses y medio; de igual manera, pasó con el indicador de rotación de inventarios el cual se mantuvo constante en los dos años, donde se evidencia que el inventario estuvo en promedio 1.2 meses en bodega. En términos generales el comportamiento de la empresa en términos de actividad, si bien se ha mantenido constante durante los dos años, los indicadores presentan muy buenos valores, manteniendo una alta rotación.</p>
<p>Endeudamiento</p>	<p>El nivel de endeudamiento, disminuyo ostensiblemente de 40% en el 2016 a 30% para 2017, lo que quiere decir que Proalimentos S.A.S. se ha financiado en gran medida durante el último año con recursos propios y no tiene una gran dependencia financiera con entidades externas. La relación del pasivo de largo plazo sobre el patrimonio, que corresponde al pasivo no corriente sobre el patrimonio neto se mantiene igual en el 1%, lo cual muestra que la organización está incurriendo en un exceso de capitales ociosos con la consiguiente pérdida de rentabilidad de sus recursos; lo ideal es que este indicador ronde el 50%.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Operación

Este proceso administrativo recoge el análisis del proceso operativo de Proalimentos S.A.S. y analiza como la organización opera, el nivel de capacidad, su organización y logística.

En la Tabla 21 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 21. Análisis de la operación

Factor interno		Situación encontrada
Operación	Organización del almacén	<p>La disposición de los insumos dentro del almacén, responden a las normas que entidades como UES y el ICA tienen con respecto a sustancias agroquímicas. Igualmente se disponen de tal forma que sea fácil la circulación y permitan la entrega al cliente final.</p> <p>La empresa cuenta con una única sede en la ciudad de Jamundí, que resulta un punto central con respecto a los cultivos de arroz de su área de la mayor área de influencia.</p> <p>El área de la bodega se ha extendido en forma vertical, para dar espacio a zonas de reuniones y nuevas oficinas para el personal nuevo que se ha vinculado al área técnica y administrativa. El crecimiento de la empresa no ha sido organizado ni proyectado, dado eso la disposición de los puestos de trabajo no obedece a un estudio técnico (ergonómico y estratégico) al respecto, sino más bien como respuesta a las necesidades que se han ido dando.</p>
	Mantenimiento de locales y equipos	<p>Los mantenimientos locativos se desarrollan de manera correctiva. No existen programas de gestión de manteabilidad; por lo cual no existe una programación de los mismo, ni un análisis de necesidades y mantenimientos preventivos.</p>
	Capacidad	<p>No hay un estudio sobre la capacidad de los colaboradores. En el caso de los agrónomos, las áreas a atender se han acomodado a una situación geográfica y en algunos casos en el gusto del técnico a cargo. Sin embargo, se evidencia una desigualdad en las áreas atendidas. Dentro del almacén observa una alta carga en el área contable. La mayoría de las actividades son realizadas por la contadora y hace falta delegar algo del trabajo en la auxiliar contable.</p>

Factor interno		Situación encontrada
	Fuerza laboral	En Proalimentos S.A.S. se cuenta con personal suficiente para atender las diferentes dependencias. El personal que se ha vinculado por lo general tiene poca experiencia, no obstante, se ha procurado que los líderes de cada área tengan una buena formación y se encarguen de entrenar a dicho personal, para mantener los niveles técnicos de la compañía. Con relación a aspectos de salud, seguridad en el trabajo y cargas laborales, se hace lo correspondiente para dar cumplimiento a la ley.
	Calidad	la organización siempre se ha caracterizado por el rigor técnico y el nivel de conocimiento de sus ingenieros agrónomos; los cuales se actualizan en productos, métodos, buenas prácticas y equipos que fomentan la modernización de la siembra de arroz, la calidad del producto y la competitividad del proceso. dado esto, la empresa tiene una política de probar los productos que se ofrecen a los clientes, asegurándose su calidad y seguridad, en especial en el arroz orgánico, pues se tiene que mantener el sello internacional que lo avala como orgánico. Además, el departamento técnico comercial siempre está búsqueda de nuevas fuentes de productos de la mejor calidad al mejor precio. No se hace trazabilidad a la venta, pero debido a que se prestan el servicio técnico y se tiene una buena comunicación con los clientes, si existiese una queja o reclamo, Proalimentos S.A.S. trata de dar pronta respuesta a la misma. De nuevo, la organización no cuenta con indicadores de gestión y técnicos, operacionales y calidad de Servicio por lo tanto no se evalúan ni los servicios de asistencia como tampoco las ventas.

Fuente: Elaboración propia

6.2.6 Gestión de suministros

Este proceso administrativo recoge el análisis de la gestión de suministros de Proalimentos S.A.S. Dado que su fuerte es la venta de suministros de agroquímicos, es importante analizar esta área, en su capacidad de compra y de inventarios. En la Tabla 22 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 22. Análisis de la gestión de suministro

Factor interno		Situación encontrada
Gestión de suministros	Servicio de compras	<p>Las compras de agroquímicos y semillas son llevadas a cabo por el jefe de agronomía. Está basado en la respuesta de las necesidades de tipo técnico y a los inventarios y la rotación del producto. Para esto también se han identificado los picos de ventas, de acuerdo con las épocas de mayores siembras. De igual manera, las compras están mayormente influenciadas por el grupo de agrónomos, pues al ellos tener gran autonomía de las decisiones técnicas en sus clientes, tienen preferencias por tipos de productos. De igual manera el jefe de campo también avala los mismos y el gerente general lo concierne a negociaciones específicas con los proveedores. Así mismo se conoce de cada proveedor de agroquímicos, los tiempos de facturación, tiempos promedio de entrega etc., sin embargo, esta información se maneja de manera informal, por lo cual no se encuentra registrada en archivos. No está determinado un número de cotizaciones por compra, se les cotiza a todos los proveedores que tienen activos similares; por lo que no se lleva una trazabilidad del proveedor y no se hace un análisis de ellos. lo que mayor y constantemente se negocia son los precios y tiempos de facturación. Existen hojas de seguridad y fichas técnicas de todos los productos que se manejan., en consonancia con la alta calidad de los servicios.</p>
	Gestión de inventarios	<p>Dado que no se llevan una trazabilidad formal de los inventarios, solo se han identificado los picos y se tiene noción cuando los inventarios bajan. No se han establecido inventarios mínimos y cuanto podrían llegar a durar. Se desconocen los costos que tiene el almacenamiento de los productos, el costo de oportunidad con respecto a tener menos inventario y usar el dinero remanente en otras actividades. Se lleva un control mensual de los inventarios y se está atento a las fechas de vencimiento. No hay control sobre la facturación a los proveedores</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2.7 Investigación y desarrollo

Este proceso administrativo recoge el análisis de la investigación y desarrollo que se hace Proalimentos S.A.S. puesto que uno de los valores agregados más fuertes de la compañía es el rigor técnico con que esta cuenta, la investigación y el desarrollo es esencial para ello, por lo cual

se evaluó este proceso. En la Tabla 23 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 23. Análisis de la investigación y desarrollo

Factor interno		Situación encontrada
Investigación y desarrollo	Actividades de investigación	<p>Las actividades de investigación son uno de los ejes centrales de la diferenciación de la empresa con las demás casas proveedoras de agroquímicos, también la calidad de los servicios que se ven reflejados en los mejores productos del mercado, la organización ha iniciado la construcción de un banco de proyectos, el cual ha iniciado con la de documentación proyectos evaluación y desarrollos de nuevas tecnologías. Algunas de las unidades estratégicas de negocio complementarias, han hecho inversiones en maquinarias y equipos que están siendo aprovechadas por Proalimentos S.A.S., con el fin de dar valor agregado a la consultoría y desarrollo de buenas prácticas.</p> <p>La organización en la actualidad también está enfocada en el avance he implementación de las TIC dentro de sus procesos, con el desarrollo de aplicaciones móviles que faciliten y permitan recaudar y administrar información del área técnica y operacional de los ingenieros agrónomos.</p>
	Presupuesto de inversión para I&D	<p>La organización no cuenta con un área específica de I&D, por ende, las propuestas provienen del personal técnico (agrónomos); dado esto no existe un proceso estandarizado para la presentación de proyectos ni de presupuestos. Por ende, al no existir un área como tal no existe un presupuesto específico para I&D, sin embargo, la gerencia, siempre está dispuesta a invertir en desarrollo de nuevos proyectos, siempre y cuando estén bien sustentados y que vayan acorde con las políticas de la empresa. La gerencia invierte normalmente en proyectos de competitividad, en los cuales se puedan disminuir costos de producción para generar mayor utilidad, sin descuidar el componente medioambiental.</p>
	Personal unidad encargada de I&D	<p>La organización no cuenta con un área específica de I&D, por lo cual los desarrollos y proyectos; provienen particularmente de la parte técnica, sin embargo, la gerencia buscando darle una centralización a la I&D, el liderazgo de los proyectos se concentró en un nuevo cargo de jefe de agronomía. Este cargo tiene como funciones ser líder de los ensayos de nuevas tecnologías, líder de</p>

Factor interno		Situación encontrada
		desarrollo de nuevos productos y materiales y creación de propuestas de mejoramiento. Cabe aclarar, que el equipo técnico (agrónomos) sigue siendo activo en el desarrollo de los nuevos proyectos, además de aportar ideas y experiencias sobre el manejo y de aplicación de productos.
	Importancia de la innovación	La innovación ha sido un eje principal durante toda la historia de la compañía, puesto que uno de los objetivos de la gerencia para ésta es ser pionera en temas técnicos del cultivo del arroz, buscando ser un referente nacional sobre el tema, para cultivadores y otras organizaciones. Por ende, la organización siempre se ha apoyado intensamente con entidades respetadas del país como el CIAT, el FLAR y las universidades ICESI y del Valle, los cuales ha desarrollado proyectos de mejoramiento de cultivos, semillas y uso de agroquímicos.

Fuente: Elaboración propia

6.2.8 Sistema de información

Este proceso administrativo recoge el análisis del sistema de información de Proalimentos S.A.S. Evalúa cómo es la comunicación y el tránsito de la información dentro de la organización, puesto que es parte fundamental para del comportamiento interno de ésta. En la Tabla 24 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 24. Análisis del sistema de información fuente: elaboración propia

Factor interno		Situación encontrada
Sistemas de información	Selección, definición y difusión de la información	<p>Al no existir una planeación estratégica definida y no tener una estructura clara de funciones dentro de la organización, no existe una definición de qué información es requerida en los diferentes niveles de decisión dentro de la organización. Esto genera muchas veces atrasos en las decisiones o incertidumbre en la toma de estas. El personal prepara la información necesaria según la necesidad que tenga los tomadores de decisiones, sin ningún estándar.</p> <p>A nivel operativo, no existe una definición clara de la información que circula entre puestos de trabajo, áreas y la gerencia, muchas veces la información varía en el recorrido entre áreas. Por lo general, si el personal necesita transmitir alguna información, se hace de forma verbal o a través de correos electrónicos o chats de celular y si bien existe una intranet, se usa poco y tampoco se usan documentos formales como (circulares, memos etc.).</p> <p>La difusión de la información en general se hace por medio de reuniones con el equipo técnico una vez por semana, dejándose constancia de éstas en actas. las reuniones con la gerencia no están estipuladas cada tanto, se realizan cada vez que alguna de las partes la solicita. Reuniones con la parte administrativa son casi inexistentes. Si bien la organización no tiene un manual de funciones de la persona, al ser una organización pequeña, el personal se conoce y reconoce las funciones que cada uno tiene dentro de la empresa las cuales muchas de ellas han sido autoimpuestas.</p>
	Herramientas tecnológicas por el manejo de la información	<p>La empresa contaba con una aplicación que buscaba obtener datos de manejo de los cultivos por parte de los clientes; sin embargo, esta herramienta no podía conectarse y ser retroalimentada por otras áreas tanto de la organización como de las otras unidades estratégicas de negocio (Molino), lo cual generaba que la información allí registrada no fuera aprovechada adecuadamente. Dado ésto, la organización actualmente está desarrollando una herramienta nueva que permita que las diferentes áreas crucen información, sin embargo, dicha herramienta no se ha implementado.</p>

6.2.9 Gestión humana

Este proceso administrativo recoge el análisis de la gestión humana de Proalimentos S.A.S., ya que una organización se debe a su recurso humano, es de obligado análisis la gestión humana. Por lo tanto, se evaluó cómo la empresa atiende, interactúa y se desenvuelve con el personal. En la Tabla 25 se presenta el análisis por cada uno de los procesos que se seleccionaron como importantes para el diagnóstico de la situación interna.

Tabla 25. Análisis de la gestión humana

Factor interno		Situación encontrada
Gestión del talento humano	Calidad y cantidad del talento humano	<p>La organización no cuenta con un área específica de gestión humana, por lo cual los procesos de selección no son realizados en la organización. Los trabajadores son seleccionados de acuerdo con las necesidades de los cargos y por lo general en el caso de los agrónomos y los cargos de auxiliares, se contratan personas jóvenes con poca experiencia, pero con deseos de aprender, formándose en la organización. Actualmente, la organización buscando mejorar y extenderse. Desea replantear los cargos y las responsabilidades, que actualmente tiene cada uno de ellos, creando manuales de funciones y analizando la pertinencia de cada uno. durante los últimos 10 años la organización ha venido creciendo, por lo cual se han incorporado cargos como el de auxiliar de salud ocupacional, auxiliar contable y jefe de agronomía, además de algunos agrónomos.</p>
	Clima de trabajo y salud ocupacional	<p>En general el clima organizacional se percibe como bueno. Los trabajadores se consideran parte fundamental del desarrollo de la empresa y la gerencia reconoce su labor y la importancia que cada uno tiene para la buena operación de la compañía. Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley. Las condiciones físicas de trabajo son consideradas buenas por parte del personal.</p>

Factor interno		Situación encontrada
	Administración de personal	<p>Como se comentó, la empresa no cuenta con un departamento de gestión humana, por lo cual la selección del personal es realizada por el departamento de gestión humana de la unidad estrategia Arrocería la Esmerada. En general la selección consta de una entrevista y exámenes médicos estándar. Una vez contratado el personal se le hace una inducción muy informal, de tipo verbal y reconocimiento del campo de trabajo (cultivos). La organización ha estipulado un período de prueba de tres meses, sin embargo, no se hace una evaluación formal por medio de indicadores de desempeño, sino que, una vez han pasado los tres meses su continuidad depende del criterio de su jefe inmediato. Los salarios de los trabajadores no están estandarizados, sino que han sido negociados por cada uno de los trabajadores con la gerencia, no obstante, el nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector. Con relación a la capacitación del personal, esta se ha desarrollado de forma informal y particular. No existe una política de formación y crecimiento del personal, por parte de la organización. Finalmente, al ser tan pequeña, la empresa no brinda oportunidad de ascender internamente.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.3 Clasificación de las variables del análisis de la situación interna de la organización

En este capítulo se analizó cada uno de los procesos administrativos internos de la organización, seguido a esto se clasificó de acuerdo con los resultados de cada proceso en fortalezas y debilidades de la organización. A continuación, se presenta dicha clasificación.

Tabla 26. Clasificación del análisis de la situación interna

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
Gestión administrativa	Planeación				X
	Organización				X
	Dirección			X	
	Integración del personal			X	
	Evaluación y control				X

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
Análisis de la cultura organizacional	Análisis de la cultura organizacional		X		
Gestión comercial	Análisis de clientes	X			
	Ventas planeación de productos y servicios		X		
	Fijación de precios	X			
	Investigación de mercados			X	
	Análisis de oportunidades			X	
Gestión financiera	Rentabilidad				X
	Liquidez	X			
	Actividad		X		
	Endeudamiento			X	
Operación	Organización del almacén	X			
	Mantenimiento de locales y equipos	X			
	Capacidad			X	
	Fuerza laboral		X		
	Calidad		X		
Gestión de suministros	Servicio de compras	X			
	Gestión de inventarios			X	
Investigación y desarrollo	Actividades de investigación		X		
	Presupuesto de inversión para I&D	X			
	Personal unidad encargada de I&D			X	
	Importancia de la innovación		X		
Sistemas de información	Selección, definición y difusión de la información			X	

Factor Interno		Fortalezas		Debilidades	
		Menor	Mayor	Menor	Mayor
	Herramientas tecnológicas por el manejo de la información			X	
Gestión del talento humano	Calidad y cantidad del talento humano			X	
	Clima de trabajo y salud ocupacional		X		
	Administración de personal	X			

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Análisis del impacto de la situación interna de la organización

A continuación, se presenta la matriz de impactos de la situación interna en la que se describen de manera sucinta las variables clave abstraídas de los diferentes procesos administrativos internos de la organización, Tabla 27. Estas variables fueron seleccionadas de cada proceso, en primera instancia por su importancia y como ellas recogen gran parte la situación del proceso administrativo; en segunda instancia por el impacto positivo o negativo que ciernen sobre la organización.

Tabla 27. Matriz de impactos de variables internas claves

Factor Interno	Debilidad o Fortaleza	Impacto		
		Positivo	Negativo	Descripción de impacto
Planeación	DM		X	La planeación es la columna vertebral de la organización y en el caso de Proalimentos S.A.S. como se ha observado es deficiente o inexistente, por lo cual causa un impacto negativo para el crecimiento y mejora continua de la misma. Al no existir planeación, todas las áreas son afectadas y el nivel de incertidumbre en decisiones aumenta, además se corre el riesgo que la utilidad pueda ser menor a lo que realmente la empresa puede recibir.
Organización	DM		X	esta variable tiene un impacto negativo en todos los procesos de la Organización, puesto que, al no tener cargos definidos y niveles de decisión definidos a excepción del gerente, la toma de decisión es desordenada y hay visiones diferentes

Factor Interno	Debilidad o Fortaleza	Impacto		
		Positivo	Negativo	Descripción de impacto
				entre las áreas, que pueden llevar a operaciones erróneas y a actividades innecesarias. También tiene un impacto negativo en el desarrollo del talento humano, pues el personal debe hacer actividades que no son de su jurisdicción.
Dirección	Dm		X	La forma de dirección actual tiene un impacto negativo en la organización, puesto que no existe una distribución de mando en la organización y casi que exclusivamente es de parte del gerente. Esto no deja que las visiones de los trabajadores realmente sean tomadas en cuenta en las decisiones estratégicas. Por otro lado, la amplia autonomía que tienen los trabajadores en las decisiones diarias también puede impactar negativamente a la organización puesto que no existen consensos generales que beneficien a la organización.
Evaluación y control	DM		X	La evaluación y el control en la organización es bastante inexistente, lo cual crea un impacto en la organización negativo, pues realmente no se mide nada en ella y realmente no se controla ningún proceso, salvo el financiero. Esto hace que no se sepa en qué nivel de eficiencia se encuentra la empresa y cómo el personal responde en la mejora de él.
Análisis de la cultura organizacional	FM	X		La cultura organizacional de la empresa tiene un impacto positivo dentro de toda la organización, pues permea cada proceso, cada área y personal que labora en la empresa. Tiene valores éticos sólidos y hay muy buen trabajo en equipo, lo cual hace que la operación de la organización sea más eficiente y fluida

Factor Interno	Debilidad o Fortaleza	Impacto		
		Positivo	Negativo	Descripción de impacto
Ventas planeación de productos y servicios	FM	X		Todo el sistema, productos y servicios que la organización tiene para ofrecer, son cuidadosamente pensados por lo cual genera un impacto positivo en la organización, pues lo clientes están muy satisfechos y la empresa tiene un renombre positivo a nivel nacional.
Investigación de mercados	Dm		X	La incipiente o nula investigación de mercados que se hace en la organización trae consigo un impacto negativo sobre la organización, puesto que no tiene una visión de futuro y mucho menos una idea clara de expansión de la compañía.
Análisis de oportunidades	Dm		X	Proalimentos S.A.S. si bien es una empresa solidad en el mercado del arroz, al no hacer un análisis juicioso de oportunidades corre el riesgo de no crecer o adelantarse a cambios en el futuro, lo cual impacta negativamente en la supervivencia futura de la compañía
Rentabilidad	DM		X	En términos de rentabilidad, Proalimentos S.A.S. ha disminuido sus márgenes del 2016 al 2017; esto impacta de manera muy negativa, puesto que atenta directamente a la estabilidad de la organización.
Actividad	FM	X		La rotación de cartera y de inventarios en Proalimentos S.A.S. es muy bueno, lo cual impacta positivamente las finanzas en la organización, además muestra que las áreas encargadas de la cartera y ventas de agroquímicos están realizando muy buena gestión.
Capacidad	Dm		X	Es evidente el impacto negativo de la falta de un estudio de capacidad en la organización, donde existen desigualdades en áreas atendidas y altas cargas en algunas áreas, crea conflictos entre

Factor Interno	Debilidad o Fortaleza	Impacto		
		Positivo	Negativo	Descripción de impacto
				el personal, que puede llegar a un mal ambiente laboral o un desincentivo para seguir dentro de la compañía.
Calidad	FM	X		Si bien la empresa no tiene un sistema de calidad propiamente montado, la calidad de las asesorías es de renombre nacional, lo cual hace que Proalimentos S.A.S. sea diferenciadora. En ese sentido la alta calidad que se implementa en los procesos de la empresa tiene un papel positivo en la estabilidad y superveniencia de la empresa.
Gestión de inventarios	Dm		X	El desconocimiento sobre la gestión del inventario desde el ámbito estratégico tiene un impacto negativo en las finanzas de la organización, puesto que no se ha optimizado si vale o no la pena tener el nivel de invitarlos que se tiene o si hay manera de optimizar éste
Actividades de investigación	FM	X		La organización busca constantemente la investigación para mejorar el tema de cosechas de los clientes, ya sea con nuevas técnicas o con nuevos productos. Esto tiene un impacto muy positivo tanto para la empresa, como para sus clientes; tan es así el impacto que ha tenido que son reconocidos a nivel nacional por el nivel técnico que manejan reflejado en las líneas de arroz.
Personal unidad encargada de I&D	Dm		X	Si bien la empresa quiere que exista una investigación constante, la empresa no cuenta con una unidad y personal encargado de esto; siendo negativo para la organización, debido a que retrasa las investigaciones o no llegan a tener el carácter o importancia que se necesita dentro de la organización.

Factor Interno	Debilidad o Fortaleza	Impacto		
		Positivo	Negativo	Descripción de impacto
Herramientas tecnológicas por el manejo de la información	Dm		X	La organización apenas está introduciéndose en los temas de herramientas tecnológicas, lo cual mantiene un impacto negativo puesto que todavía no se pueden cruzar información de las diferentes áreas de la organización y retroalimentarse con las otras unidades estratégicas que tiene la compañía.
Administración de personal	Dm		X	Proalimentos S.A.S. todavía tiene un gran camino para tener una buena gestión de personal; lo cual repercute negativamente en la organización pues no tiene un programa de crecimiento interno lo cual lleva a que muchos decidan irse de la organización buscando mejores horizontes.

Fuente: Elaboración propia

DM: debilidad mayor

Dm: debilidad menor

FM: Fortaleza mayor

Fm: Fortaleza menor

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El objetivo de este capítulo es a partir de los análisis realizados en los capítulos anteriores (análisis del entorno, análisis interno, referenciación y sector); realizar un análisis integrado del entorno y su situación interna en el sector. Para esto se propone realizar un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades (DOFA).

La DOFA es un método que ayuda a determinar la capacidad de la empresa para desempeñarse en su medio, además busca definir cuatro tipos de estrategias que la empresa pueda implementar y así mejorar o sobrevivir en su medio. Este método, aprovecha los factores estratégicos que enfrenta la organización y que se hicieron evidente en las fortalezas y debilidades del análisis interno; así mismo también recoge las oportunidades y amenazas estratégicas que se identificaron en el análisis del entorno.

Por otro lado, este análisis está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente, anticipándose al efecto de las amenazas (Serna, 2008).

7.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

Del análisis de entorno se extrajeron diecisiete variables más significativas que corresponden a once oportunidades y seis amenazas del ambiente externo en el que está inmersa la organización. Cada uno de los factores fue calificado de 1 a 4 donde cuatro representa una oportunidad mayor, tres es oportunidad menor, 2 amenaza menor y 1 amenaza mayor; por otro lado, con el fin de evaluar el impacto generado de todos los factores externos en la organización, a su vez se le asignó un peso a cada factor con respecto al total de factores. Esto en busca de un valor sopesado general de la organización. A continuación, se presenta en la Tabla 28 con los factores de éxito externos.

Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E.

Factores determinantes del éxito E.F.E.		Peso (u/u)	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Ubicación privilegiada para la distribución estratégica para la distribución de los productos	0.08	4	0.32
2	Alta disponibilidad del recurso hídrico para el desarrollo de cultivos de arroz en la región	0.07	4	0.28
3	Aproximadamente el 50% de la población total de la zona pertenece al área rural	0.05	4	0.2

Factores determinantes del éxito E.F.E.		Peso (u/u)	Calificación	Peso ponderado
4	La población de la zona por tradición histórica está dedicada a la agricultura	0.03	4	0.12
5	Características medioambientales aptas para el desarrollo de cultivos extensivos	0.05	4	0.2
6	Producción de arroz durante todo el año, debido a las características ambientales de la zona, donde se tiene oferta hídrica constante, temperaturas y radiación solar estable.	0.08	4	0.32
7	Mantenimiento de las barreras arancelarias en la importación de arroz; donde las importaciones de arroz fuera del TLC con EE. UU. deberán pagar un arancel del 80%,	0.07	4	0.28
8	El sector agrícola con una participación de alrededor del 7% en el PIB Nacional, fue uno de los sectores que destacó con un incremento con respecto al año anterior del 1.2% en el del primer trimestre del 2017	0.06	4	0.24
9	Política de Ministerio de Agricultura para incentivar la compra de maquinaria agrícola	0.07	4	0.28
10	Acuerdos y reformas para el agro colombiano, dentro del marco del acuerdo de paz.	0.07	4	0.28
11	Programa para el desarrollo y potencialización de los recursos naturales del Norte del Cauca por medio del Plan Estratégico para el desarrollo del Norte del Cauca 2032 (Pedenorca) y Programas de desarrollo del agro en Jamundí, como Plan agropecuario de Jamundí de 2012 – 2015	0.06	4	0.24
Amenazas				
1	Gran cantidad de desplazados por conflicto armado, teniendo mala calidad de vida	0.03	1	0.03
2	Población indígena organizada en tres grandes cabildos, los cuales cuentan con tierras otorgadas por el gobierno	0.03	1	0.03
3	Niveles de delincuencia altos en Jamundí, debido a su historia de desarrollo de narcotráfico	0.05	1	0.05
4	Maquinaria para la adecuación de tierras obsoletas y en mal estado	0.07	1	0.07
5	Aumento de grupos armados fuera de la ley en las zonas donde desaparición la Farc.	0.05	1	0.05

Factores determinantes del éxito E.F.E.		Peso (u/u)	Calificación	Peso ponderado
6	Incremento de los costos de producción de arroz entre el 22% y el 30% en las variedades de riego y secado en el año 2016 a 2017	0.08	1	0.08
TOTAL		1		3.07

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 28, el valor sopesado de la matriz E.F.E. tiene una calificación de 3.07, lo cual significa que la organización está en un entorno donde hay mayores oportunidades que amenazas y a su vez aprovecha significativamente las oportunidades para su beneficio.

7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

De igual manera que en la E.F.E. y a partir del análisis de interno de la organización se extrajeron diecisiete variables más significativas que corresponden a cinco fortalezas y doce debilidades. Cada uno de los factores fue calificado de 1 a 4 donde cuatro representa una fortaleza mayor, tres es fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor; por otro lado, con el fin de evaluar el impacto generado de todos los factores internos en la organización, a su vez se le asignó un peso a cada factor con respecto a al total de factores, esto en busca de un valor sopesado general de la organización. A continuación, se presenta en la Tabla 29 los factores de éxito internos.

Tabla 29. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

Factores determinantes del éxito E.F.I.		Peso (u/u)	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Análisis de la cultura organizacional	0.05	4	0.2
2	Ventas planeación de productos y servicios	0.08	4	0.32
3	Actividad	0.05	4	0.2
4	Calidad	0.08	4	0.32
5	Actividades de investigación	0.05	4	0.2
Debilidades				
1	Investigación de mercados	0.05	2	0.1

Factores determinantes del éxito E.F.I.		Peso (u/u)	Calificación	Peso ponderado
2	Planeación	0.08	1	0.08
3	Organización	0.05	1	0.05
4	Dirección	0.08	2	0.16
5	Evaluación y control	0.08	1	0.08
6	Análisis de oportunidades	0.05	2	0.1
7	Rentabilidad	0.05	1	0.05
8	Capacidad	0.05	2	0.1
9	Gestión de inventarios	0.05	2	0.1
10	Personal unidad encargada de I&D	0.05	2	0.1
11	Herramientas tecnológicas por el manejo de la información	0.05	2	0.1
12	Administración de personal	0.05	2	0.1
TOTAL		1		2.4

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 29, el valor sopesado de la matriz E.F.I. tiene una calificación de 2.4, lo cual significa que la organización tiene un ambiente interno lleno de fortalezas como de debilidades. Sin embargo, la organización está perdiendo valor, por lo tanto debe tomar acciones que le permitan potenciar sus fortalezas y a su vez que minimicen sus debilidades para convertirlas en oportunidades de mejoras.

7.3 Análisis DOFA

Una vez identificados los factores internos y externos en la E.F.I. y la E.F.I. se procedió a realizar el listado DOFA, ver Tabla 30, con el cual definir la mejor estrategia que se acople a las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. (Serna, 2008).

Tabla 30. Listado DOFA

Fortalezas	Debilidades
Análisis de la cultura organizacional	Investigación de mercados
Ventas planeación de productos y servicios	Planeación
Actividad	Organización
Calidad	Dirección
Actividades de investigación	Evaluación y control
	Análisis de oportunidades
	Rentabilidad
	Capacidad
	Gestión de inventarios
	Personal unidad encargada de I&D
	Herramientas tecnológicas para el manejo de la información
	Administración de personal
Oportunidades	Amenazas
Ubicación privilegiada para la distribución estratégica para la distribución de los productos	Gran cantidad de desplazados por conflicto armado, teniendo mala calidad de vida
Alta disponibilidad del recurso hídrico para el desarrollo de cultivos de arroz en la región	Población indígena organizada en tres grandes cabildos, los cuales cuentan con tierras otorgadas por el gobierno
Aproximadamente el 50% de la población total de la zona pertenece al área rural	Niveles de delincuencia altos en Jamundí, debido a su historia de desarrollo de narcotráfico

La población de la zona por tradición histórica está dedicada a la agricultura	Maquinaria para la adecuación de tierras obsoletas y en mal estado
Características medioambientales aptas para el desarrollo de cultivos extensivos	Aumento de grupos armados fuera de la ley en las zonas donde desaparición la Farc.
Producción de arroz durante todo el año, debido a las características ambientales de la zona, donde se tiene oferta hídrica constante, temperaturas y radiación solar estable.	Incremento de los costos de producción de arroz entre el 22% y el 30% en las variedades de riego y secado en el año 2016 a 2017
Mantenimiento de las barreras arancelarias en la importación de arroz; donde las importaciones de arroz fuera del TLC con EE. UU. deberán pagar un arancel del 80%,	
El sector agrícola con una participación de alrededor del 7% en el PIB Nacional, fue uno de los sectores que destaco, con un incremento con respecto al año anterior del 1.2% en el del primer trimestre del 2017	
Política de Ministerio de Agricultura para incentivar la compra de maquinaria agrícola	
Acuerdos y reformas para el agro colombiano, dentro del marco del acuerdo de paz.	
Programa para el desarrollo y potencialización de los recursos naturales del Norte del Cauca por medio del Plan Estratégico para el desarrollo del Norte del Cauca 2032 (Pedenorca) y Programas de desarrollo del agro en Jamundí, como Plan agropecuario de Jamundí de 2012 – 2015	

Fuente: Elaboración propia

Una vez se tuvo la lista, se realizó la matriz DOFA, ver Tabla 31, la cual está compuesta por cuatro tipos de estrategias basadas en el cruce de las variables de los cuatro factores mencionados, de la siguiente manera:

- Estrategias FO, son las que utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.
- Estrategias FA, son las que utilizan fortalezas internas de la empresa para minimizar el impacto de las amenazas externas
- Estrategias DO, son las que utilizan las oportunidades del entorno para disminuir las debilidades internas
- Estrategias DA, son las que busca minimizar las debilidades al tiempo que evita las amenazas del entorno

Tabla 31. Matriz DOFA

Estrategias F.O.	Estrategias F.A.
<p>Aprovechar la buena fama que tiene la compañía con respecto a la calidad de sus asesorías y venta de productos, para expandir el mercado en la zona, aprovechando que esta cuenta con características medioambientales excepcional.</p>	<p>Implementar herramientas de planeación estratégica para potencializar las actividades y lograr mejor posicionamiento en el mercado, con el fin de evitar que el cultivo del arroz sea desplazado por otro tipo de cultivo o la importación de este.</p>
<p>A través de actividades de investigación que la organización está desarrollada y el uso de las TIC, proveer al agricultor herramientas de competitividad para hacer frente en el futuro al TLC con EE. UU., siendo este gancho para atraer nuevos clientes.</p>	<p>Desarrollar un programa de incentivos dentro de las líneas de crédito a los agricultores que quieran hacer renovación de la maquinaria obsoleta o en mal estado.</p>
<p>Valerse de la buena rotación de inventarios para desarrollar nuevas negociaciones con las proveedoras de agroquímicos con el fin de obtener una disminución en el costo de los productos; sea para transmitirlo al agricultor o aumentar utilidad.</p>	<p>Desarrollar un programa dentro del área de consultoría con el fin de mejorar la competitividad de los agricultores, buscando reducir los costos de producción del arroz, así fomentando más siembra.</p>
<p>Ofrecer los servicios de consultoría que tiene tan buena reputación nacional, a nuevos clientes en otras zonas del país.</p>	<p>Ofrecer programas específicos para tierras de dominio indígena, para el fomento de la producción de arroz orgánico.</p>

<p>Desarrollar estrategias de expansión por medio del personal técnico, aprovechándose de la ubicación estratégica que tiene la empresa; con el fin de incentivar a agricultores de la zona que manejen otros cultivos y quieran hacer rotación de cultivos con arroz.</p>	<p>Promover dentro de los agricultores de la zona la generación de empleo a personas del área rural, además de desarrollar un programa de responsabilidad social con campesinos que quieran instruirse en el cultivo del arroz.</p>
<p>A través de las actividades de consultoría con los programas de crédito a los agricultores y basándose en la política del Ministerio de Agricultura, incentivar a los agricultores al cambio tecnológico de la maquinaria con el fin de aumentar la producción y las ganancias tanto de los agricultores como de las diferentes unidades estratégicas de la organización.</p>	
<p>Realizar proceso de certificación en alguno(s) de los sistemas de gestión de calidad, aplicables a los servicios de consultoría de Proalimentos S.A.S. con el fin de mejorar la oferta los nuevos mercados.</p>	
<p>Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo para los nuevos productos y que atraiga a nuevos clientes, aprovechando el buen momento del sector agrícola, que ha sido uno de los que mejor ha crecido.</p>	
<p>Estrategias D.O.</p>	<p>Estrategias D.A.</p>
<p>Aprovechar la alta disponibilidad de recursos hídricos y las excelentes características medioambientales para desarrollar métodos de cultivos económicos y fomentar el cultivo del arroz en la zona.</p>	<p>Fortalecer los procesos administrativos para lograr solidez a la gestión y la planeación.</p>
<p>Aprovechar la zona donde opera la Proalimentos S.A.S. la cual es agrícola para desarrollar un análisis de oportunidades a largo</p>	<p>Hacer un análisis del mercado y los clientes actuales, para construir un plan de gestión de mercadeo ajustado a las necesidades actuales y futuras.</p>

plazo en pro del desarrollo agrícola sostenible en la misma	
Usar el tiempo que queda de barrera arancelaria con EE. UU., para fomentar la modernización del cultivo del arroz, aprovechando que la zona se puede cultivar todo el año	Realizar un plan prospectivo del cultivo del arroz, para definir estrategias a largo plazo para mantener rentable el cultivo del arroz incluso con la entrada del TLC con EE. UU.
Desarrollar análisis del mercado para los productos o servicios de Proalimentos S.A.S. aprovechando que el sector agrícola está pasando por buen momento.	Realizar investigación y desarrollo para definir nuevos productos agroquímicos con costos más bajos que los actuales
	Desarrollar herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo del personal técnico de Proalimentos S.A.S. y optimice los proceso entre las Unidades estratégicas de la organización.
	Implementar un programa de gestión de inventarios, con el cual se pueda optimizar el mismo y sacarla la máxima rentabilidad a lo que está en stock.
	Construir la misión y la visión de tal forma que respondan a las condiciones del entorno y a las necesidades internas de la organización.
	Implementar el estilo consultivo para la toma de decisiones, de tal forma que las opiniones del personal técnico tengan peso en la decisión final.

8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo se ocupa del direccionamiento estratégico, que en palabras generales es el marco de acción donde la organización opera para alcanzar los objetivos y metas planteadas a través de la misión y visión de la organización. A continuación, se presenta los diferentes elementos que componen la estrategia.

8.1 Visión de la organización

Consolidar a Proalimentos S.A.S. como una empresa líder en la venta de insumos agroquímicos para el cultivo de arroz en el sur occidente colombiano, expandiendo su penetración a otras regiones productoras de arroz en el país; apoyándonos en la asistencia técnica, con los más altos estándares de calidad, utilizando las tecnologías y métodos más innovadores producción del arroz, que contribuyan con la protección del medio ambiente y fomenten el desarrollo regional y nacional del sector.

8.2 Misión de la organización

Para la formación de la misión, se siguió la metodología propuesta por Betancourt en su libro Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas. A continuación, se presentan las siguientes cuestiones:

8.2.1 Filosofía, principios y valores

Mantener una comunicación abierta con los clientes, brindando información oportuna y confiable que les permita realizar mejoramientos continuos.

8.2.2 Productos y servicios

- Ventas de productos:
 - Insecticidas
 - Herbicidas
 - Fungicidas
 - Semillas certificadas de arroz
 - Fertilizantes agrícolas
- Servicios
 - Asesoría técnica de los cultivos
 - Financiación de insumos para la siembra de arroz
 - Capacitaciones para los agricultores

8.2.3 Usuarios y clientes

- Pequeños y medianos agricultores de arroz; que de alguna forma sean proveedores de arroz paddy a la Arrocería La Esmeralda.
- Agricultores de maíz y caña de azúcar que entren en programa de rotación de cultivos con arroz

8.2.4 Mercado meta

- Pequeños y medianos agricultores de arroz de los departamentos del Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Casanare.
- Agricultores de maíz y caña de azúcar que entren o estén en programa de rotación de cultivos con arroz, de los departamentos del Valle del Cauca, Cauca y Nariño.

8.2.5 Conocimiento y tecnología

- Avances tecnológicos y mejores prácticas en el cultivo del arroz apoyándonos en instituciones de investigación como CIAT, FLAR y universidades.
- Personal técnico (agrónomos) altamente capacitados en manejo de insumos y técnicas asociadas con el cultivo del arroz.
- Productos agroquímicos de última tecnología y de primera calidad.
- Semillas certificadas de alto rendimiento adaptadas a las zonas de cultivo

8.2.6 Grupos de interés de la organización

- Stakeholders externos: agricultores de arroz, agricultores de caña de azúcar y maíz que entren en programa de rotación de cultivos con arroz, comunidades indígenas y afrodescendientes, instituciones de investigación en agricultura, Sena y universidades, proveedores de insumos agrícolas y entidades gubernamentales.
- Stakeholders internos: accionistas, gerencia, jefes de departamento, agrónomos, personal administrativo.

8.2.7 Responsabilidad social

La organización está comprometida con el desarrollo de la población rural, con créditos de fácil acceso, insumos de alta calidad a precios razonables y capacitación a los agricultores. Por otro lado, la organización busca la armonía con el medio ambiente, mediante el uso racional de agroquímicos y técnicas de cultivos sostenibles, protegiendo los ecosistemas naturales.

No a la venta de producto categoría I o altamente tóxicos, y eliminación gradual de productos de otras categorías que impacte de forma negativa el medio ambiente.

8.2.8 Imagen pública

Se espera que el gremio arrocero tenga a Proalimentos S.A.S. como un referente en la venta de productos agroquímicos de primera calidad al mejor precio y asesoría técnica con las últimas tecnologías, con un grupo de personal técnico competitivo y respetado comprometidos con la organización.

8.2.9 Formulación de la misión

Somos una Empresa dedicada a la venta y distribución de insumos agrícolas para el cultivo de arroz, por medio de productos y asistencia técnica de alta calidad, competitivos en valor, que responden a las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Nuestras actividades deben redundar en el desarrollo de la comunidad rural, el medio ambiente y en el beneficio de nuestros inversionistas y de quienes laboramos en Proalimentos S.A.S. enmarcando nuestras acciones dentro de los más puros preceptos de la ética.

8.3 Objetivos estratégicos

A continuación, se describen los objetivos estratégicos de Proalimentos S.A.S., para que sean cumplidos en el próximo periodo de 3 y 5 años:

8.3.1 Objetivos financieros

- Mantener la liquidez de la empresa en un nivel óptimo, con una razón corriente por debajo de 2.
- Incrementar los márgenes de rentabilidad Proalimentos en 2 por ciento anual.

8.3.2 Objetivo de crecimiento

- Incrementar en un 5 por ciento anual la base de agricultores atendidos.
- Aumentar los ingresos operacionales en un 5% anual.
- Aumentar el área de influencia de venta de agroquímicos en 2000 Ha al año.

8.3.3 Objetivos de competitividad

- Tener una plataforma tecnológica que permita atender de forma oportuna y eficiente a los agricultores.
- Aumentar la información del cliente (necesidades, cultivo, tierras, producción, etc), para proveer soluciones rápidas y específicas para el agricultor.
- Capacitar periódicamente al personal técnico de la organización en temas de productos, tecnologías y manejo del cultivo del arroz.

- Crear un punto de venta en los llanos orientales, en Aguazul – Casanare, con el fin de atender de manera oportuna los agricultores de esa zona del país.
- Consolidar mejores negociaciones con los proveedores de insumos (agroquímicos); para ofrecer precios más competitivos.

8.3.4 Objetivo de responsabilidad social

- Promover el uso eficiente de agroquímicos en los procesos de cultivo para disminuir el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- Contribuir en mantener las certificaciones de comercio justo, productos orgánicos (EOS, NNaI, NOP) y arroces amigos de las aves.
- Eliminar del portafolio de productos de agroquímicos los que generen un impacto negativo al medio ambiente.

8.4 Estrategia de segmentación del mercado

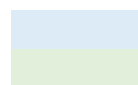
La matriz de segmentación Ansoff también conocida como matriz de crecimiento de producto- mercado, fue propuesta por Igor Ansoff uno de los autores más influyentes de la escuela de la Planificación, en 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review. Esta matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios, tanto existentes como nuevos, con los mercados existentes y nuevos (Castellanos & Cruz, 2014). Desde entonces esta herramienta se ha convertido en una de las más usadas para en la planeación estratégica, ya que del cruce de los componentes se obtienen cuatro cuadrantes que definen el tipo de estrategia: de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

A continuación, se presenta la matriz de segmentación para Proalimentos S.A.S:

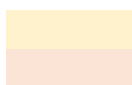
Tabla 32. Matriz de segmentación del mercado para Proalimentos S.A.S

Proalimentos S.A.S			Productos actuales					Productos nuevos		
Segmentación			Asesoría técnica en cultivo de arroz	Capacitaciones en cultivo de arroz	Venta de agroquímicos	Venta de insumos orgánicos	Financiación de insumos	Venta de semillas de arroz	Producción de semillas de arroz	Venta de herramienta agrícola
Mercados actuales	Valle del Cauca Cauca y Nariño	Productores de arroz	X		X	X	X	X	X	X
		Productores de arroz orgánico	X			X	X	X	X	X
		Agricultores de otros cultivos			X	X				X
Mercados nuevos	Casanare	Productores de arroz seco	X	X	X			X	X	X
		Agricultores de arroz riego	X	X	X			X	X	X
		Productores arroz riego clientes de la filial	X	X	X		X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia



Penetración de mercados
Desarrollo de producto



Desarrollo de mercado
Diversificación

8.5 Estrategia Ansoff

De acuerdo con la matriz de segmentación, se definieron las estrategias para cada cuadrante de crecimiento de producto/ mercado. A continuación, se presenta cada una de ellas.

8.5.1 Penetración de mercados

Este grupo de crecimiento corresponde a los productos actuales o tradicionales, que están dirigidos a mercados actuales o tradicionales. De acuerdo con esto se tiene seis productos tradicionales, los cuales son:

- Asesoría técnica en el cultivo del arroz: este servicio es la asesoría técnica gratuita a los agricultores, sobre el cultivo del arroz, la cual abarca los temas referentes a insumos agroquímicos (dosificaciones), revisión de cosechas, tratamiento de tierras, siembra y cosecha. El servicio de asesoría esta ofertado solo para los agricultores que sean proveedores de arroz paddy para la arrocería La Esmeralda, ya sean cultivo de arroz tradicional u orgánico. Para agricultores que se le financia la cosecha, dicho servicio debe ser tomado de forma obligatoria, esto se hace con el fin de asegurar una cosecha eficiente.
- Venta de agroquímicos: este servicio es la venta de productos agrícolas como herbicidas, fungicidas, insecticidas y fertilizantes, todos enfocados al cultivo del arroz. Dichos productos son dirigidos a los agricultores de arroz, sean o no vendedores de arroz paddy a la arrocería La Esmeralda. También se les vende a los agricultores de otros cultivos ya sean los que están en los programas de rotación de cultivos con arroz o agricultores de otros productos agrícolas, a estos últimos se les venden en menor cantidad y solo algunos de los productos que se tienen en el portafolio.
- Venta de insumos orgánico: el servicio de venta de insumos orgánicos está dirigido exclusivamente a los productores de arroz orgánico que suple de éste tipo de producto a la arrocería La Esmeralda. Estos productos son herbicidas, fungicidas, insecticidas y fertilizantes de origen orgánico y para uso en cultivos orgánicos, aprobados por la certificadora de la arrocería en este tema.
- Financiación de insumos: el servicio de financiación comprende la financiación de los insumos o de la cosecha parcial o total. Las líneas de financiación son bastantes fáciles de conseguir por parte los cultivadores, pues no se les solicita letras sobre prendas o capacidad de pago. Se hace sobre la cosecha, en ese sentido los cultivadores deberán venderle la cosecha a la arrocería La Esmeralda. Este servicio está destinado exclusivamente a cultivadores de arroz que atiende la arrocería La Esmeralda, sean de arroz normal u orgánico.
- Venta de semillas de arroz: El servicio de ventas de semillas de arroz, es la venta de semillas certificadas de arroz de las referencias Fedearroz 60, Maja 6 y Oryzica 1; las cuales se pueden cultivar en las diferentes zonas de influencia de la arrocería. Este servicio está

dirigido a los cultivadores de arroz convencional u orgánico que venda o no la producción a la arrocera La Esmeralda.

La estrategia para seguir penetrando y ampliando la participación en el mercado actual, es desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo, con el fin de atraer más clientes y presentar el portafolio de productos y las bondades de los servicios, en especial la asesoría técnica especializada y la fácil financiación que se oferta.

1.8.1 Desarrollo de producto

Este grupo de crecimiento corresponde a los productos nuevos, que están dirigidos a mercados actuales o tradicionales. De acuerdo con esto se tiene dos productos tradicionales, los cuales son:

- Producción de semillas de arroz: este nuevo servicio será la producción de semilla certificada y adaptadas a las zonas de cultivo, en asocio con casas productoras de semillas. para ser comercializada dentro de la zona de influencia de la organización. Este servicio se crea a partir de la necesidad creciente de tener este tipo de semillas, la cual en los últimos años ha escaseado, puesto que la casa productora de este tipo de semillas no tiene interés producción de ésta.
- Venta de herramienta agrícola: Este nuevo servicio, está pensado como complemento en las ventas de agroquímicos, consiste en la venta de herramientas agrícolas como: botas, machetes, palas, picas, bombas de espalda y boquillas. Como este nuevo servicio, está pensado como complemento a la venta de agroquímicos, será ofertado a los agricultores de arroz, tanto para arroz comercial como orgánico y en menor medida a agricultores de otros productos. Este servicio nace de la necesidad insatisfecha de los agricultores de comprar las herramientas menores en un mismo establecimiento, con el fin de que estos productos también sean cobijados por los créditos que la empresa le provee.

La estrategia para los nuevos productos es desarrollar una estrategia agresiva de publicidad y mercadeo en los clientes, con el fin de dar a conocer los nuevos productos. Por otro lado, en la venta de herramientas agrícola es proveer precios competitivos de los mismos y ofertar productos de alta calidad; con el aval del equipo técnico de Proalimentos S.A.S.

Para el desarrollo de las semillas de arroz, se espera tener un producto altamente eficiente para la zona, muy por encima de las ofertadas en el mercado actual, por lo cual la investigación y desarrollo será la estrategia fundamental del éxito de dicho servicio.

1.8.2 Desarrollo de mercado

Este grupo de crecimiento corresponde a los productos actuales o tradicionales, que están dirigidos a mercados nuevos. De acuerdo con esto:

Para la nueva zona de mercado en los llanos orientales de Colombia (Casanare), se tiene previsto la venta de agroquímicos, asistencia técnica, capacitaciones y venta de semillas de arroz.

Estos productos tradicionales serán ofertados a todos agricultores de arroz, sea en cultivo de secano o por riego, que provean a la arrocera de producto o no.

En el tema de financiación solo se prestará este servicio a los agricultores de arroz de riego que provean del grano a la arrocera; esto se hace con el fin de atraer a los cultivadores que no venden a la arrocera a vender su arroz a ésta. Por otro lado, a los agricultores por método secano, no se les proveerá este servicio puesto que el riesgo de pérdida de la cosecha es muy alto en este tipo de cultivos.

La estrategia para desarrollar el mercado nuevo por medio de los productos tradicionales será una estrategia de publicidad y mercadeo; enfocada en la visita personalizada de los clientes potenciales que Proalimentos S.A.S. quiere atraer. Este desarrollo de mercado estará basado no solo en ofrecer precios competitivos en la zona; sino de ofertar productos de alta calidad, los cuales son insignia de Proalimentos S.A.S. a nivel nacional.

1.8.3 Diversificación

Este grupo de crecimiento corresponde a los productos nuevos, que están dirigidos a mercados nuevos. De acuerdo con esto:

Para la nueva zona de mercado en los llanos orientales de Colombia (Casanare), se tiene previsto la venta de los nuevos productos que es la producción de semillas de arroz y venta de herramientas agrícolas. Estos productos estarán disponibles a todos los agricultores de arroz de la zona, sin diferenciación por tipo de cultivo o si es proveedor o no.

La estrategia para diversificación por medio de nuestros nuevos productos a los nuevos mercados estará basada en la publicidad y el mercadeo de estos, dentro de las visitas a los clientes potenciales.

En la Figura 44 se presenta la matriz Ansoff, la cual recoge las estrategias principales de los cuadrantes de crecimiento.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<p align="center">Penetración de mercados</p> <p>La estrategia para seguir penetrando y ampliando la participación en el mercado actual, es desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo, con el fin de atraer mas clientes y presentar el portafolio de productos y las bondades de los servicios, en especial la asesoría técnica especializada y la fácil financiación que se oferta.</p>	<p align="center">Desarrollo de producto</p> <p>Para los nuevos productos desarrollar una estrategia agresiva de publicidad y mercadeo en los clientes, con el fin de dar a conocer los nuevos productos.</p> <p>Venta de herramientas agrícola con precios competitivos y de alta calidad; con el aval del equipo técnico de Proalimentos S.A.S.</p> <p>Semillas altamente eficientes, muy por encima de las ofertadas; para esto la estrategia será una apuesta de I&D y un precio competitivo en el mechado.</p>
Mercados nuevos	<p align="center">Desarrollo de mercado</p> <p>Estrategia de publicidad y mercadeo; enfocada en la visita personalizada de los clientes potenciales que Proalimentos S.A.S. quiere atraer (clientes en llanos y rotación de cultivos); por medio de un grupo comercial especializado.</p> <p>Ofrecer precios competitivos, alternativas de negocio y alta calidad la cual es insignia de Proalimentos S.A.S. a nivel nacional.</p>	<p align="center">Diversificación</p> <p>Para los nuevos productos, se valdrá de la buena fama que tiene la empresa, para publicitar los nuevos productos, dentro de las visitas personalizadas que se le harán a los clientes potenciales.</p>





Figura 44. Matriz producto/mercado o Ansoff para Proalimentos S.A.S Fuente: Elaboración propia basado en Ansoff (1957)

8.6 Matriz de portafolio de sectores estratégicos

La matriz de portafolio de sectores estratégicos fue desarrollada por Bruce Henderson, fundador de Boston Consulting Group, en los años setenta por lo cual dicha matriz también es conocida como matriz BCG y es una de las herramientas más utilizadas por los empresarios para la planeación estratégica. La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa (Castellanos & Cruz, 2014).

A continuación, se presenta la matriz BCG para Proalimentos S.A.S.

Tabla 33. Matriz BCG para Proalimentos S.A.S

		Participación relativa en el mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento de la demanda	Alto	 Asesoría técnica en cultivo de arroz Venta de herramienta agrícola	 Venta de insumos orgánicos Producción de semillas de arroz
	Bajo	 Venta de agroquímicos Venta de semillas de arroz	 Financiación de insumos Capacitaciones en cultivo de arroz

Fuente: Elaboración propia basado en notas de clase del profesor Betancourt

8.6.1 Productos Estrellas

Los productos estrellas son los que requieren altos niveles de inversión, por lo cual tienen una utilidad baja. Sin embargo, son productos claves para la organización, puesto que ayudan sustancialmente al crecimiento de ésta.

En este grupo de productos tenemos la asesoría técnica en el cultivo del arroz y la venta de herramienta agrícola, estos productos si bien requieren una alta inversión, son muy importantes a la hora de presentar un valor agregado en la venta de agroquímicos y sirve para mantener y atraer nuevos agricultores. El primero de los productos requiere de personal altamente capacitado (agrónomos) y de visitas de campo, que se transforma en un alto costo para Proalimentos S.A.S.; pero la asesoría es uno de los valores más atractivos al cultivador lo cual hace que muchos de ellos prefieran los servicios de la organización, sobre un proveedor de agroquímicos común. El segundo, servicio requiere de mantener un stock de productos (herramientas de agricultura), para la venta, pero puede producir altos beneficio no solos económicos, sino atrayendo nuevos clientes.

8.6.2 Productos interrogantes

Los productos interrogantes tienen un alto crecimiento de la demanda, pero su participación en el mercado es muy baja, esto genera pocos beneficios, comparado con el nivel de inversión que se requiere para sostenerlos, sin embargo, son productos estratégicos por lo cual si se le da un manejo adecuado podrían llegar a ser productos estrellas de la organización.

En este grupo de productos tenemos la venta de insumos orgánicos, los cuales, si bien tienen buena rentabilidad, la participación en el mercado es muy pequeña ya que la demanda de arroz orgánico es baja. Este producto tiene mucho potencial en el futuro, con la mejora en el cultivo del arroz, donde se espera disminuir el uso de insumos nocivos para el medio ambiente y

se amplíe el mercado a productos no dañinos. El segundo producto interrogante es la producción de semilla, la cual requiere de gran inversión en investigación y mercadeo y publicidad del nuevo producto y al ser nuevo tendría una participación baja en el mercado; sin embargo, en el futuro con buen manejo del producto en calidad y publicidad podría llegar a ser una estrella o vaca lechera, generando enormes ingresos a la organización.

8.6.3 Productos vacas lecheras

Los productos vacas lecheras, son los que se venden en gran cantidad en el mercado, pero tienen poco crecimiento en este, no obstante da muy buena utilidad y flujo de caja. Estos productos llevan mucho tiempo en el mercado y están posicionados en la mente del consumidor, lo que hace que se genere muchos ingresos y pocos gastos.

En los productos vacas lecheras tenemos la venta de agroquímicos y ventas de semillas de arroz. Éstos llevan mucho tiempo en el mercado (28 años), siendo la razón de ser de la compañía, no necesitan mayor inversión en publicidad y mercadeo, dejando los mayores ingresos en la organización y con los mejores márgenes de utilidad.

8.6.4 Productos perros

Los productos perros son los que generan los menores ingresos a la organización, pueden llegar a tener una baja rotación en el mercado, demandan mucha dedicación y tiene poca participación en el mercado; sin embargo, son productos tradicionales o que sirven de gancho para mantener o atraer clientes.

En los productos perros tenemos en primera instancia la financiación de insumos agroquímicos a los agricultores. Este servicio, si bien deja una rentabilidad marginal, la cual no es interesante para la organización; si es un servicio que nos mantiene competitivos en el mercado y da la capacidad de crecer en participación en el mercado, pues mantiene la fidelidad de cliente (agricultores) y atraer nuevos por sus facilidades de adquisición. En segunda instancia se tiene, las capacitaciones en el cultivo del arroz, las cuales no dejan ganancias económicas como tal a la organización; pero mantienen el buen nombre de la compañía, publicita el alto Know How y los productos y servicios que esta tiene dentro del gremio arrocero.

8.7 Estrategias generales de la organización

A continuación, se presentan las estrategias generales, para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

8.7.1 Estrategias financieras

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia
Financiera	Mantener la liquidez de la empresa en un nivel óptimo, con una razón corriente por debajo de 2.	Implementar el mecanismo de triangulación financiera para la financiación al agricultor (banco- Proalimentos S.A.S. - agricultor), disminuyendo las cuentas por cobrar y la rotación de cartera a menos de 60 días.
		Manejar con el mayor número de empresas proveedoras, la figura de factoring con bancos, para facturas menores de 60 días.
	Incrementar los márgenes de rentabilidad Proalimentos en 2 por ciento anual.	Desarrollar relaciones directas con las casas comerciales de los productos, eliminando el mayor número de intermediarios (super-distribuidores); disminuyendo el costo de los productos.
		Optimizar la venta de productos para cumplir las metas de negociación con el proveedor y obtener incentivos económicos.

Fuente: Elaboración propia

8.7.2 Estrategias de crecimiento

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia
Crecimiento	Incrementar en un 5 por ciento anual la base de agricultores atendidos. Aumentar los ingresos operacionales en un 5% anual. Aumentar el área de influencia de venta de agroquímicos en 2000 Ha al año.	Desarrollar el mercado de agricultores pequeños y medianos de los llanos orientales (Casanare).
		Desarrollar el mercado de agricultores de caña de azúcar que buscan alternativas de cambio de cultivo.
		Abrir una sede de Proalimentos S.A.S. en Aguazul Casanare, para surtir los agricultores y prestar el servicio de asesoría técnica.

8.7.3 Estrategias de competitividad

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia
Competitividad	Tener una plataforma tecnológica que permita atender de forma oportuna y eficiente a los agricultores.	Implementar un software con conectividad móvil, para que los agrónomos puedan coleccionar la información en campo de los cultivos y de los agricultores y pueda ser visualizada por todos los interesados en la organización y unidades estratégicas.
	Aumentar la información del cliente (necesidades, cultivo, tierras, producción, etc), para proveer soluciones rápidas y específicas para el agricultor.	Realizar una campaña de catastro de clientes y lotes atendidos por Proalimentos S.A.S.
	Capacitar periódicamente al personal técnico de la organización en temas de productos, tecnologías y manejo del cultivo del arroz.	Desarrollar un programa de actualización del personal administrativo y técnico de Proalimentos S.A.S., a través de plataforma web (cursos de corta duración) en asocio, con las casas comerciales, universidades y centros de investigación.
	Crear un punto de venta en los llanos orientales, en Aguazul – Casanare, con el fin de atender de manera oportuna los agricultores de esa zona del país.	Abrir una sede de Proalimentos S.A.S. en Aguazul Casanare, para surtir los agricultores y prestar el servicio de asesoría técnica.
	Consolidar mejores negociaciones con los proveedores de insumos (agroquímicos); para ofrecer precios más competitivos.	Desarrollar relaciones directas con las casas comerciales de los productos, eliminando el mayor número de intermediarios (super distribuidores); disminuyendo el costo de los productos.

Fuente: Elaboración propia

8.7.4 Estrategias de responsabilidad social

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia
Responsabilidad social	Promover el uso eficiente de agroquímicos en los procesos de cultivo para disminuir el impacto negativo sobre el medio ambiente.	Desarrollar un protocolo de manejo de insumos (agroquímicos) para el desarrollo del cultivo
	Contribuir en mantener las certificaciones de comercio justo, productos orgánicos (EOS, NNaI, NOP) y arroz amigos de las aves.	Implementar la certificación For Life, de responsabilidad social para la organización.
	Eliminar del portafolio de productos de agroquímicos los que generen un impacto negativo al medio ambiente.	Buscar nuevas alternativas a los productos agroquímicos que más impacto generen al medio ambiente, por nuevas alternativas o herramientas de control de plagas y enfermedades

Fuente: Elaboración propia

8.8 Propuesta de estructura organizacional

Parte importante de la estrategia es la estructura organizacional de la organización, pues esta debe responder activamente a las necesidades, objetivos y actividades de la estrategia; de no ser así la organización operará ineficientemente y se correría el riesgo de no conseguir las metas propuestas. La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de la organización (Francés, 2006). De acuerdo con lo anterior y buscando que la actual estructura organizacional responda a las estrategias propuestas, se desarrolló una estructura funcional de la siguiente manera:

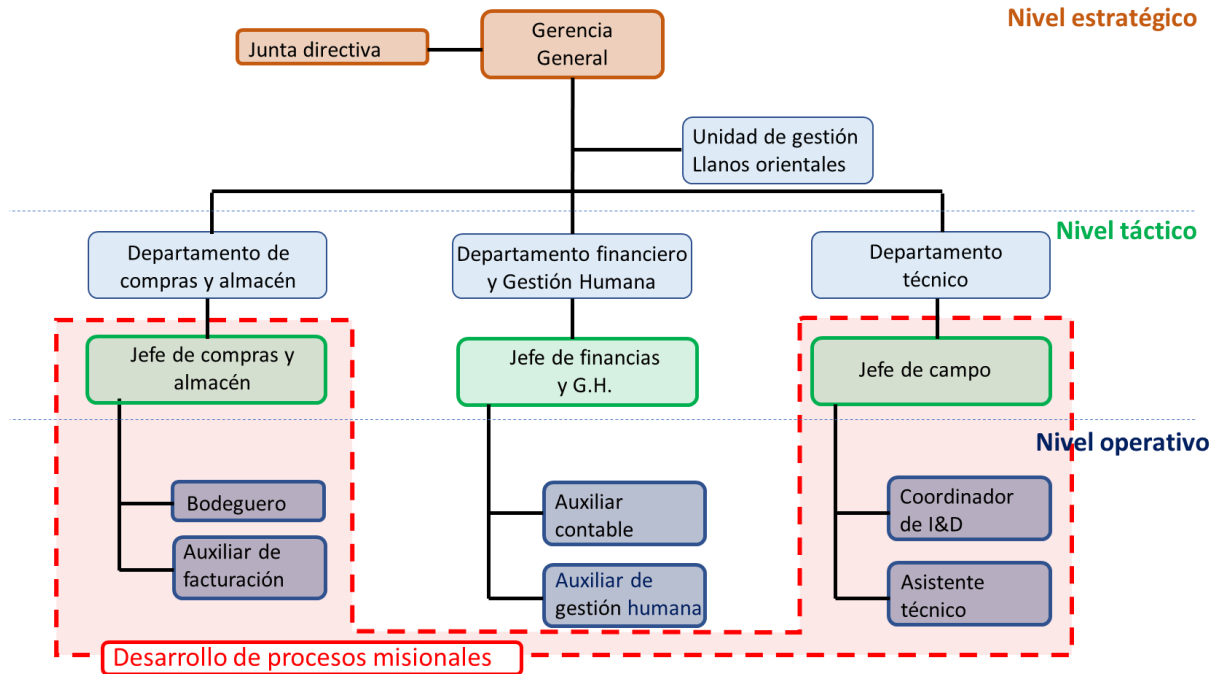


Figura 45. Propuesta de estructura organizacional para Proalimentos SAS

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2013)

En la Figura 45, se presenta la estructura organizacional, la cual fue desarrollada a través de la identificación y agrupación de los procesos misionales, de los que no lo son, lo que permite un rápido ajuste organizacional cuando el entorno económico político social sea adverso para la gestión de Proalimentos S.A.S, y tener la capacidad suficiente para manejar el cambio, en una posible expansión de la organización. Por otro lado, al separarlos se facilita la tarea de control del gerente general y por lo tanto lograr una gestión eficaz de la organización.

Al estructurar tres departamentos en Proalimentos S.A.S., se delega la toma de decisiones en la cadena de autoridad (jefes de departamento), además se desarrolla una comunicación vertical en ambos sentidos, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo. Esto también ayuda en la instauración de sistema de comunicación formal en la organización.

El plan estratégico tiene pensado desde sus objetivos y estrategias la expansión del área de influencia a la región de llanos orientales colombianos, más precisamente Casanare, por lo cual Proalimentos S.A.S. para ser competitiva en esta región, deberá abrir una Unidad de Gestión (sede). Como se identifica en la Figura 46, la toma de decisiones estará por fuera de la cadena de autoridad de la unidad principal (descentralización de algunos procesos), sin embargo, al ser una unidad joven se propone estar verticalmente unida a la gerencia o Proalimentos S.A.S. sede principal; dando así una alta vigilancia y asesoramiento regular por la gerencia (significado de la línea roja discontinua).

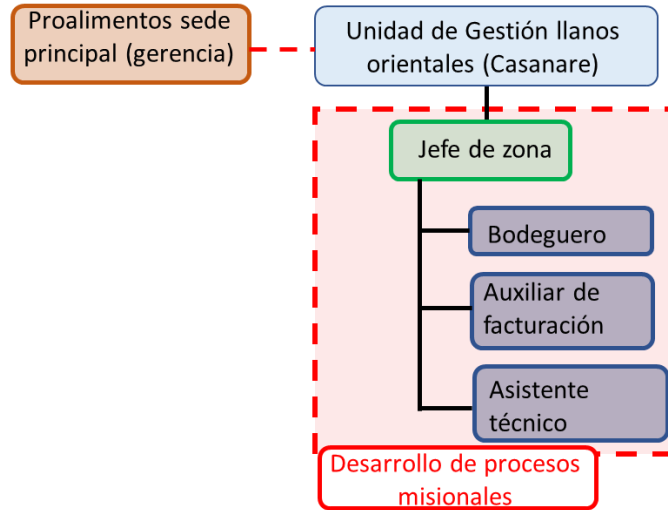


Figura 46. Propuesta de Unidad de Gestión en los llanos orientales

Ahora bien, parte integral de una propuesta organizacional es la construcción de los perfiles de cargo con la descripción de las funciones del mismos. A continuación, en la Tabla 34 se presenta de manera resumida, perfiles y función principal de cargo de la propuesta de la estructura organizacional; no obstante, es importante entender que la organización deberá desarrollar los manuales de funciones de cada uno de estos cargos con mayor detalle.

Tabla 34. Perfiles y funciones de los cargos de la estructura organizacional propuesta

Cargo	Perfil	Función principal
Junta directiva	Está conformado por el grupo familiar propietario de la empresa	Principal órgano de dirección de la empresa: toma las decisiones
Gerente general	Administrador de empresas o en carreras afines, preferible con maestría en administración. Debe tener contar con amplia experiencia en gerencia de empresas del sector arrocero, comprobadas habilidades interpersonales y liderazgo de equipos de trabajo.	Dirigir, organizar y coordinar las actividades de la organización a nivel de dirección, en concordancia con la planeación estratégica. Deberá ser instancia máxima en la toma de daciones en materia administrativa, financiera y técnica como el controlar los recursos físicos y económicos de la organización.

Cargo	Perfil	Función principal
Jefe de compras y almacén	Ingeniero agrónomo o industrial, con conocimiento en manejo de inventarios, productos agrícolas del sector arrocero. Debe tener comprobadas habilidades en negociación de productos u relaciones interpersonales.	Planificar y dirigir las actividades del departamento de compras y almacén de Proalimentos S.A.S, que corresponde a los procesos de compras de insumos agrícolas, reposiciones de producto, almacenamiento de insumos, venta y despacho de estos. Por otro lado, deberá realizar la búsqueda y negociación con proveedores, además de esquemas de pago de insumos.
Jefe financiero y de Gestión Humana	Administrador, contador público. Con experiencia en cargos similares y en el sector agrícola. Deberá tener comprobadas habilidades en planeación financiera y manejo de de personal.	Administrar, planificar y dirigir los recursos económicos; será el responsable de la elaboración de estados financieros, declaraciones tributarias, informes a las entidades de vigilancia y control, informes y reportes a los accionistas. Deberá gestionar el personal de Proalimentos S.A.S., hacer los trámites de vinculación del personal, preparar los pagos de nómina, mantener el buen clima laboral y dar seguimiento a las necesidades del personal.
Jefe campo	Ingeniero agrónomo, agrícola, o afines, con conocimiento en el manejo de cultivos de arroz. Debe contar con conocimientos en logística, administración de personal y manejo de herramientas de ofimática.	Supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal técnico bajo su dirección. Dar guía técnica a los asistentes técnicos; para la atención de las necesidades de los agricultores. Realizar el seguimiento del programa de investigación y desarrollo de Proalimentos S.A.S.

Cargo	Perfil	Función principal
Jefe de zona	Ingeniero agrónomo, agrícola, o afines, con conocimiento en el manejo de cultivos de arroz. Debe contar con conocimientos en logística y paquetes de ofimática.	Supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal de bodega de zona y asistente técnico de la zona. Realizar asistencia técnica y/o asesoría en el manejo de cultivos de arroz. Dictar charlas en el área de su competencia. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
Bodeguero	Bachiller	Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de los insumos agrícolas por medio de: recepcionar los insumos que lleguen a la bodega, mantener en orden la bodega y almacenamiento de los insumos y coordinar los despachos.
Auxiliar de facturación	Estudiante de último semestre de Contaduría, tecnólogo o auxiliar contable.	Ingresar los productos al sistema informático de Proalimentos S.A.S e ingresar las facturas al sistema para contabilización; también deberá realizar la facturación a los clientes. Presentar informes constantes al jefe de compras sobre la disponibilidad de insumos en la bodega.
Auxiliar contable	Técnico, tecnólogo administrativo o estudiante de último semestre de contaduría pública, con experiencia en registros contables. Deberá tener experiencia en manejo de paquetes contables y ofimáticos.	Responsable de ingresar al sistema la información contable (registros contables), además de hacer el archivo y control de los registros. Deberá también elaborar la nómina, facturación y pago a proveedores.

Cargo	Perfil	Función principal
Auxiliar de gestión humana	Técnico, tecnólogo administrativo o estudiante de último semestre de contaduría pública. Deberá tener experiencia en manejo de talento humano.	Responsable de apoyar los procesos relacionados con la gestión humana del departamento, de acuerdo con las reglamentaciones de ley y las políticas de la compañía.
Coordinador de I&D	Ingeniero agrónomo, agrícola, o afines, con conocimiento básico en el manejo de cultivos.	<p>Coordinar las actividades de investigación y desarrollo de Proalimentos S.A.S., además de crear alianzas con proveedores, universidades y centros de investigación para fomentar el I&D en la organización.</p> <p>También deberá definir, coordinar, realizar, controlar los proyectos de I&D de la organización.</p>
Asistente técnico	Ingeniero agrónomo, agrícola, o afines, con conocimiento básico en el manejo de cultivos.	<p>Realizar asistencia técnica y/o asesoría en el manejo de cultivos de arroz.</p> <p>Mantiene control sobre las inspecciones técnicas de siembras, riego, cosecha de cultivo, fertilización y programas agrícolas.</p> <p>Dicta charlas en el área de su competencia.</p> <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p>

Fuente: elaboración propia

9 PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

Este capítulo tiene objetivo fundamental presentar una propuesta de plan de acción y de mejoramiento para el primer año; con el fin de obtener las metas propuestas para el primer año con respecto a los objetivos del plan estratégico propuesto en el capítulo anterior. Adicionalmente, se presentará el costo estimado de las diferentes actividades; los responsables y el cronograma de actividades de cada actividad.

9.1 Análisis de la situación actual

De acuerdo con el análisis del entorno, la situación interna de la organización, el análisis DOFA y basados en los objetivos y estrategias propuestas en el direccionamiento estratégico se decantaron los problemas más importantes que la organización tiene actualmente y que deben ser atendidos en el primer año, con el fin de conseguir las metas del plan estratégico. A continuación, se presenta los problemas, sus causas, sus efectos y solución.

Tabla 35. Matriz de análisis de la situación actual de Proalimentos S.A.S.

Problema	Causa	Efecto	Solución
Compra de insumos agroquímicos a super-distribuidoras, lo cual tiene un costo mayor	Debido a la falta de negociaciones con las casas productoras de insumos, Proalimentos S.A.S., compra los insumos agroquímicos a las super distribuidoras. Estos tienen precios más altos que las casas productoras.	Al comprar los insumos a las super-distribuidoras, los insumos agroquímicos, son más costosos y eso disminuye la competitividad en precios con otras organizaciones. Esto hace que Proalimentos S.A.S. no crezca fuertemente en clientes y a veces pierda algunos.	Realizar negociaciones efectivas con casas productoras de insumos agroquímicos, con el fin de convertirlos en proveedores directos de Proalimentos S.A.S. y así tener mejor precio al cliente en los insumos.
Rotación de cartera muy larga, debido a los créditos que se les prestan a los agricultores.	Una de las líneas de negocio de Proalimentos S.A.S. es la financiación de la cosecha, lo cual hace que tenga una cartera de más de 4 meses	Al tener una cartera mayor de 4 meses, el flujo de caja de la organizaron se ve comprometido y más cuando los insumos que compra deben pagarse a menos de 60 días. Esto hace que la organización	Realizar, negociaciones con bancos, para implementar el mecanismo de triangulación financiera para la financiación al agricultor; para así

Problema	Causa	Efecto	Solución
		adquiera créditos con la arrocera y disminuyan las utilidades.	disminuir las cuentas por cobrar y la rotación de cartera a menos de 60 días.
Aumento de costos y tiempos en las entregas de producto para los clientes de los llanos orientales. Y servicio parcial de asesoría técnica en el cultivo del arroz.	Debido a que Proalimentos S.A.S., todavía no cuenta con una sede en los llanos orientales, los insumos agroquímicos son despachados desde la sede principal (Jamundí), por lo cual los tiempos y costos son más altos que tener los productos en la zona. De igual manera, al no tener una sede todavía no se organiza una programación constante de las asesorías técnicas a clientes.	Al no tener la sede en Casanare, la venta de insumos, por un lado, no es competitiva en precio y tiempo y la asesoría técnica no es posible prestarla de manera continua, por lo cual no se ha podido implementar una campaña de reclutamiento de clientes en la zona y así ampliar la participación de Proalimentos S.A.S. en el mercado de los llanos orientales.	Crear una sede de Proalimentos S.A.S. en Aguazul Casanare con bodega, con el fin de poder prestar todos los servicios normales de Proalimentos S.A.S. en la zona, como es la venta de insumos agroquímicos y asesoría técnica.
Bajo crecimiento de clientes de Proalimentos S.A.S. de caña y maíz que quieran hacer rotación de cultivos con arroz.	En el Nariño, Valle del Cauca y Cauca, existen una gran cantidad de agricultores de maíz y caña; que no pueden cosechar sus productos por alguna razón, por lo cual pueden entrar al programa de rotación de cultivos. Sin embargo, Proalimentos S.A.S. no tiene una fuerza de ventas	al tener un bajo crecimiento en clientes y ventas de insumos agrícolas en esta gran cantidad de clientes potenciales; la empresa está dejando de aumentar su participación en el mercado del cultivo de arroz, lo cual se traduce en poco crecimiento de la organización y su utilidad y afecta a las demás unidades	Desarrollar una fuerza de ventas que tenga entre sus prioridades cautivar este tipo de clientes con el fin de ampliar la participación en el mercado y aumentar la lista de clientes atendidos.

Problema	Causa	Efecto	Solución
	específica para ello, por lo cual no se ha podido llegar a dichos clientes posibles.	estratégicas, como el molino el cual demanda cada día más arroz y no se tiene un crecimiento de proveedores de este.	
Falta de información de los agricultores y cultivos; para mejorar el servicio al cliente	Al no contar con un sistema de información estandarizado y sistematizado; los asistentes técnicos (agricultores, como las demás áreas no solo de Proalimentos S.A.S. sino de las otras unidades estratégicas de negocio, no pueden contar con más información sobre los agricultores y los cultivos de estos.	Al no contar con buena información de los agricultores y cultivos, las asesorías técnicas y la gestión de los insumos por parte de Proalimentos S.A.S. se vuelve más lentas y poco eficiente. Por otro lado, las demás unidades estratégicas de negocio, como el molino no tienen conocimiento de información importante como que áreas están próximas a cosechar, cuantas toneladas se esperan, entre otras cosas.	Desarrollar una plataforma informática de información, con el fin que los asistentes técnicos puedan incluir la información del cliente y los cultivos; la cual pueda ser consultada por todas las unidades estratégicas que necesiten la información y se pueda desarrollar análisis detallados con ella.

Fuente: elaboración propia

9.2 Objetivos y actividades a corto plazo

Una vez se realizó el análisis de la problemática actual de la organización y las soluciones que debe dárseles se procedió a definir objetivos y actividades, y se enmarcaron en un plan a corto plazo, es decir que estas se definieron para los próximos 12 meses. El plan de corto plazo, como se comentó son actividades que van a dar solución o mejorar la problemática más importante de la organización y que son las grandes barreras para el desarrollo del Plan Estratégico, además son las bases para las actividades a mediano y largo plazo de éste.

De acuerdo con la Tabla 35, se definieron cinco objetivos de corto plazo para hacer frente a las cinco problemáticas encontradas. En la Tabla 36, Tabla 37, Tabla 38, Tabla 39 y Tabla 40, se presentan los objetivos para cada problemática y las actividades generales que deberán realizarse para cumplir con el objetivo.

Tabla 36. Objetivo y actividades generales del problema 1

Objetivo a corto plazo	Actividades
<p>Crear convenios de venta directa de insumos agroquímicos con las casas productoras</p>	Definición de la propuesta comercial general de Proalimentos S.A.S. a las casas productoras
	Citas con los representantes de las casas productoras de insumos agroquímicos como BASF y BAYER
	Definición de convenio marco para la venta de productos agroquímicos con cada una de las casas productoras
	Implementación de los convenios de venta directa

Fuente: elaboración propia

Tabla 37. Objetivo y actividades generales del problema 2

Objetivo a corto plazo	Actividades
<p>Crear convenios con bancos de implementación del mecanismo de triangulación financiera para la financiación al agricultor</p>	Definición del discurso a presentar en las diferentes entidades bancarias: número de clientes potenciales, montos estimados de préstamo, tiempos estimados de crédito, indicadores de perfilamiento de clientes
	Visita a las entidades bancarias como Bancolombia y Banco Agrario
	Definición de convenio marco con cada banco para la oferta de las nuevas líneas de crédito por este mecanismo
	Implementación de los convenios de financiación por triangulación con los agricultores
	Presentación de beneficios a los agricultores

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Objetivo y actividades generales del problema 3

Objetivo a corto plazo	Actividades
Poner en operación la sede de Proalimentos en Aguazul Casanare	Ubicación de las oficinas y bodega, esta actividad incluye selección del sitio (compra, alquiler o construcción),
	Adecuación de las instalaciones de Proalimentos sede llanos orientales
	Contratación del personal (bodeguero, asistente técnico, auxiliar de facturación para la sede)
	Capacitación del personal de la sede en las labores a desempeñar
	Dotación de insumos agroquímicos e insumos varios
	Publicidad del punto

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Objetivo y actividades generales del problema 4

Objetivo a corto plazo	Actividades
Desarrollar el programa comercial para cautivar clientes, en especial los agricultores de rotación de producto	Definición de las políticas, alcances y actividades del programa comercial para cautivar clientes
	Definición del personal que va a integrar el equipo de trabajo o quipo de ventas: evaluación de perfiles y presentación de actividades generales a los candidatos
	Definición del cronograma del equipo de trabajo, el cual incluya las reuniones periódicas, conformación de la estrategia de venta y visita de los clientes potenciales
	Definición del presupuesto y metas en clientes para el equipo de trabajo
	Desarrollo de visitas a clientes potenciales

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Objetivo y actividades generales del problema 5

Objetivo a corto plazo	Actividades
Desarrollar una herramienta informática para la gestión de la información de clientes y cultivos	Definición de los alcances de la herramienta informática
	Contratar los servicios externos de desarrollo de herramientas informáticas para el aplicativo
	Definición del cronograma de actividades entre Proalimentos S.A.S. y la empresa desarrolladora de software
	Desarrollo de la herramienta informática
	Prueba piloto del aplicativo
	Puesta en marcha y operación del software

Fuente: elaboración propia

9.3 Cronograma de actividades de corto plazo

De acuerdo con las actividades de cada objetivo a corto plazo se definió un cronograma de trabajos con estimación de tiempos y secuencia. Todas las actividades empiezan a realizarse una vez se apruebe el Plan Estratégico, actividades de corto plazo.

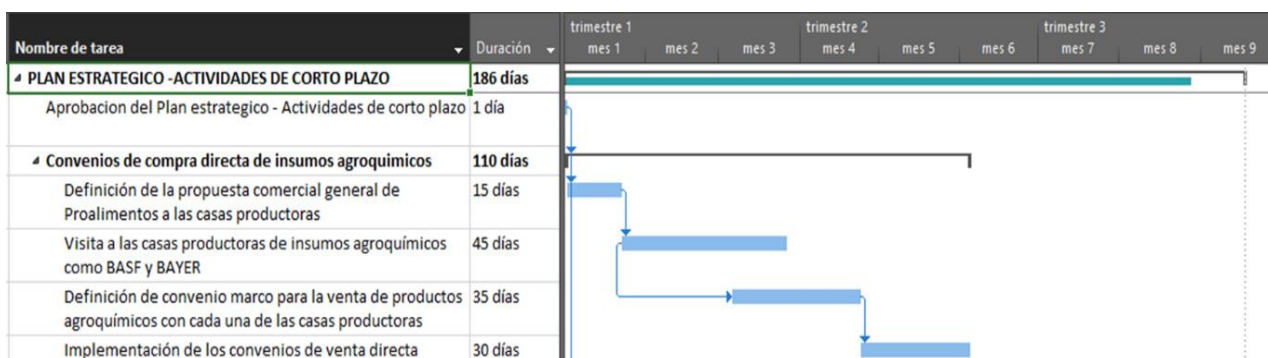


Figura 47. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 1 Fuente: elaboración propia

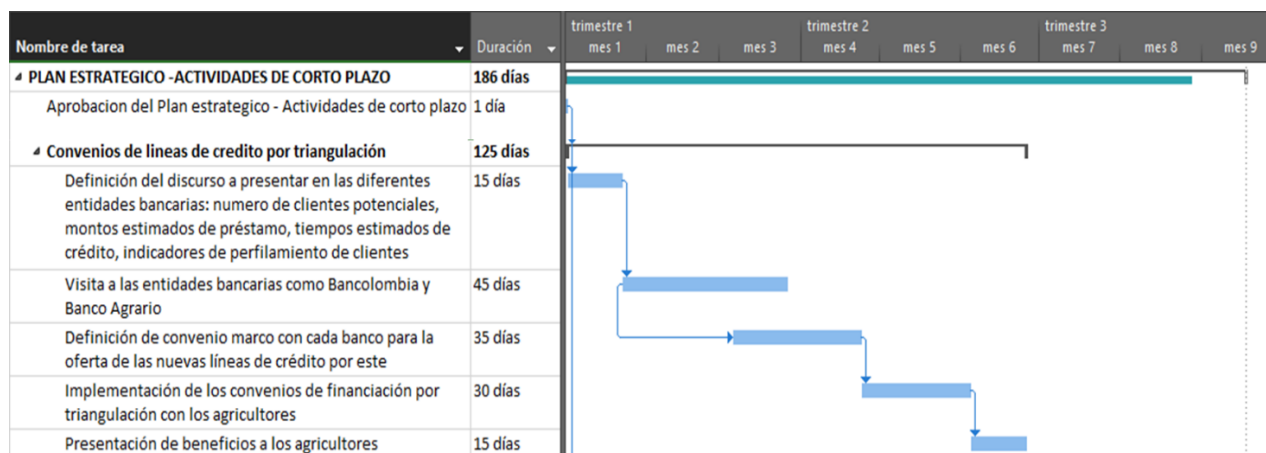


Figura 48. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 2 Fuente: elaboración propia

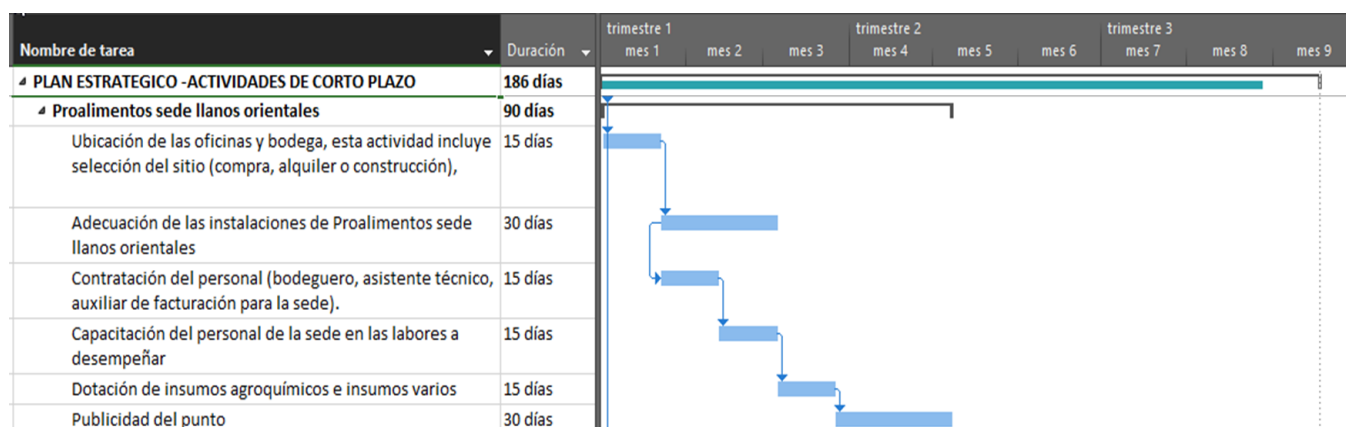


Figura 49. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 3 Fuente: elaboración propia

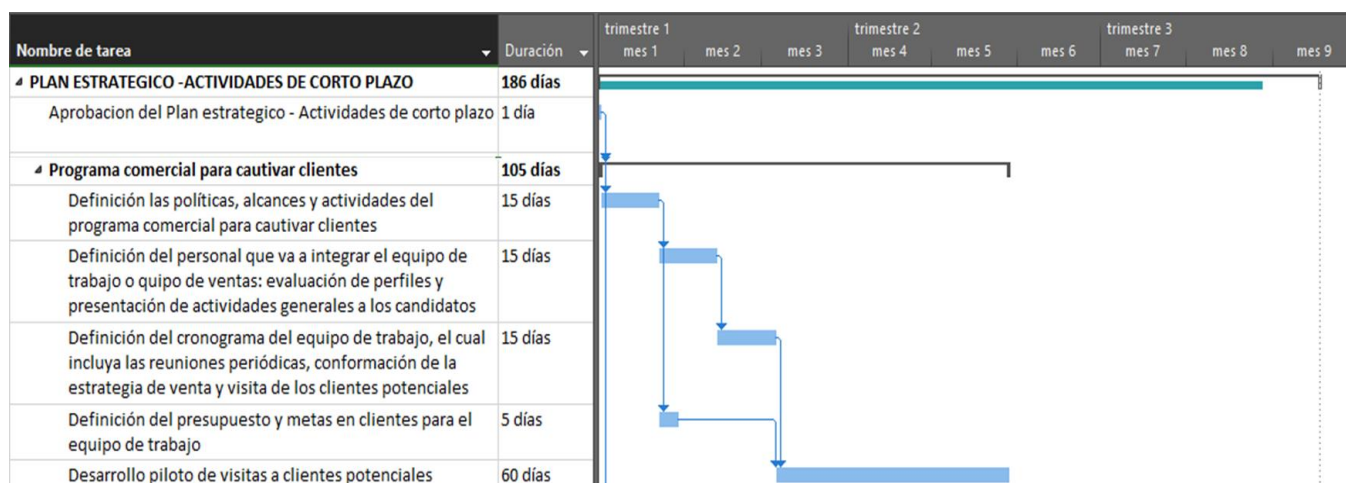


Figura 50. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 4 Fuente: elaboración propia

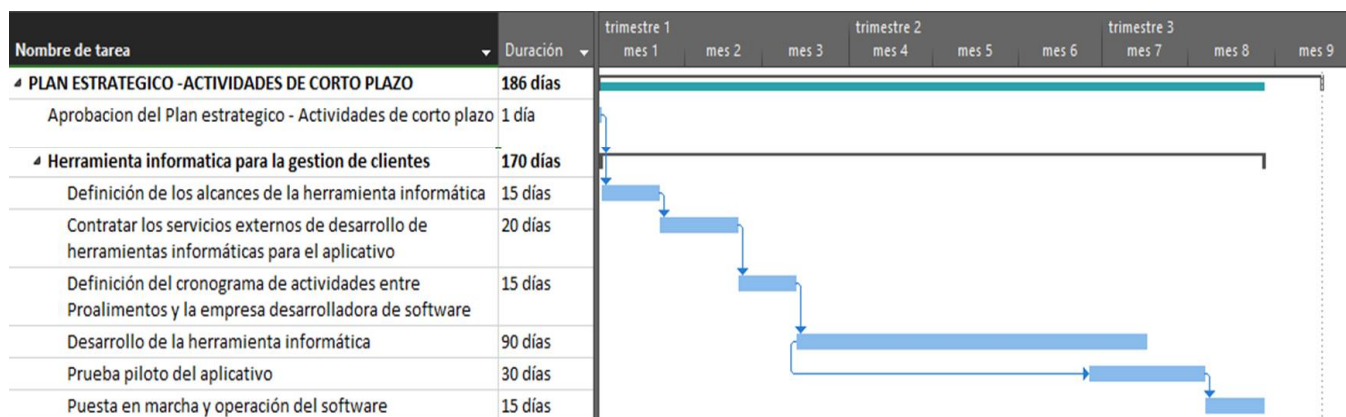


Figura 51. Cronograma de actividades del objetivo a corto plazo 5 Fuente: elaboración propia

9.4 Recursos y presupuesto

A continuación, se presentan los recursos y presupuesto de las actividades de corto plazo por cada objetivo definido anteriormente.

Tabla 41. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 1

Objetivo a corto plazo	Actividades	Personal	Presupuesto
Crear convenios de venta directa de insumos agroquímicos con las casas productoras	Definición de la propuesta comercial general de Proalimentos S.A.S. a las casas productoras	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de compras y almacén • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. 	*
	Citas con los representantes de las casas productoras de insumos agroquímicos como BASF y BAYER	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras y almacén 	COP 1,000,000
	Definición de convenio marco para la venta de productos agroquímicos con cada una de las casas productoras	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras y almacén • Jefe financiero y G.H. 	*
	Implementación de los convenios de venta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras y almacén 	COP 8,000,000
Total			COP 9,000,000

*Esta actividad no tiene un costo adicional, hace parte de las actividades propias del cargo, es decir de los recursos propios disponibles. Se podría definir como nuevas funciones o reorganización de funciones.

Tabla 42. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 2

Objetivo a corto plazo	Actividades	Personal	Presupuesto
Crear convenios con bancos de implementación del mecanismo de triangulación financiera para la financiación al agricultor	Definición del discurso a presentar en las diferentes entidades bancarias: número de clientes potenciales, montos estimados de préstamo, tiempos estimados de crédito, indicadores de perfilamiento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. 	*
	Visita a las entidades bancarias como Bancolombia y Banco Agrario	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero y G.H. 	COP 500,000
	Definición de convenio marco con cada banco para la oferta de las nuevas líneas de crédito por este mecanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero y G.H. 	*
	Implementación de los convenios de financiación por triangulación con los agricultores	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero y G.H. • Jefe de campo 	COP 5,000,000
	Presentación de beneficios a los agricultores	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo 	COP 5,000,000
Total			COP 10,500,000

Fuente: elaboración propia

*Esta actividad no tiene un costo adicional, hace parte de las actividades propias del cargo, es decir de los recursos propios disponibles. Se podría definir como nuevas funciones o reorganización de funciones.

Tabla 43. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 3

Objetivo a corto plazo	Actividades	Personal	Presupuesto
Poner en operación la sede de Proalimentos en Aguazul Casanare	Ubicación de las oficinas y bodega, esta actividad incluye selección del sitio (compra, alquiler o construcción)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de zona • Jefe financiero y G.H. 	COP 9,500,000
	Adecuación de las instalaciones de Proalimentos sede llanos orientales	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de zona 	COP 50,000,000
	Contratación del personal (bodeguero, asistente técnico, auxiliar de facturación para la sede)	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero y G.H. 	*
	Capacitación del personal de la sede en las labores a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de zona • Jefe de campo • Jefe de compras y almacén 	*
	Dotación de insumos agroquímicos e insumos varios	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras y almacén • Jefe de zona 	**
	Publicidad del punto	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de zona 	COP 15,000,000
Total			COP 74,500,000

Fuente: elaboración propia

*Esta actividad no tiene un costo adicional, hace parte de las actividades propias del cargo, es decir de los recursos propios disponibles. Se podría definir como nuevas funciones o reorganización de funciones.

**El costo de esta actividad no se definió, puesto que depende del volumen de insumos que se piensa tener y de las negociaciones que se realicen con las casas proveedoras.

Tabla 44. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 4

Objetivo a corto plazo	Actividades	Personal	Presupuesto
Desarrollar el programa comercial para cautivar clientes, en especial los agricultores de rotación de producto	Definición de las políticas, alcances y actividades del programa comercial para cautivar clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de compras y almacén • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. 	*
	Definición del personal que va a integrar el equipo de trabajo o equipo de ventas: evaluación de perfiles y presentación de actividades generales a los candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe financiero y G.H. • Jefe de campo 	*
	Definición del cronograma del equipo de trabajo, el cual incluya las reuniones periódicas, conformación de la estrategia de venta y visita de los clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo 	*
	Definición del presupuesto y metas en clientes para el equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de compras y almacén • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. 	*
	Desarrollo de visitas a clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo • Asistentes técnicos 	COP 5,000,000
Total			COP 5,000,000

Fuente: elaboración propia

*Esta actividad no tiene un costo adicional, hace parte de las actividades propias del cargo, es decir de los recursos propios disponibles. Se podría definir como nuevas funciones o reorganización de funciones.

Tabla 45. Recursos y presupuesto para actividades del objetivo 5

Objetivo a corto plazo	Actividades	Personal	Presupuesto
Desarrollar una herramienta informática para la gestión de la información de clientes y cultivos	Definición de los alcances de la herramienta informática	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de compras y almacén • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. • Personal interesado otras Unidades 	*
	Contratar los servicios externos de desarrollo de herramientas informáticas para el aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo • Jefe financiero y G.H. 	COP 1,500,000
	Definición del cronograma de actividades entre Proalimentos S.A.S. y la empresa desarrolladora de software	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo 	*
	Desarrollo de la herramienta informática	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa externa • Jefe de campo 	COP 20,000,000
	Prueba piloto del aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa externa • Jefe de campo 	COP 2,500,000
	Puesta en marcha y operación del software	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de campo • Asistentes técnicos 	COP 7,000,000
Total			COP 31,000,000

Fuente: elaboración propia

*Esta actividad no tiene un costo adicional, hace parte de las actividades propias del cargo, es decir de los recursos propios disponibles. Se podría definir como nuevas funciones o reorganización de funciones.

9.5 Responsable de las actividades

En la Tabla 46 se presenta el responsable de la actividad, el cual deberá ser líder de la misma y hacer el seguimiento y control de esta sea el caso.

Tabla 46. Responsables de las actividades del programa de corto plazo

Actividades	Responsable
Definición de la propuesta comercial general de Proalimentos S.A.S. a las casas productoras	Jefe de compras y almacén
Visita a las casas productoras de insumos agroquímicos como BASF y BAYER	Jefe de compras y almacén
Definición de convenio marco para la venta de productos agroquímicos con cada una de las casas productoras	Jefe de compras y almacén
Implementación de los convenios de venta directa	Jefe de compras y almacén
Definición del discurso a presentar en las diferentes entidades bancarias: número de clientes potenciales, montos estimados de préstamo, tiempos estimados de crédito, indicadores de perfilamiento de clientes	Jefe financiero y G.H.
Visita a las entidades bancarias como Bancolombia y Banco Agrario	Jefe financiero y G.H.
Definición de convenio marco con cada banco para la oferta de las nuevas líneas de crédito por este mecanismo	Jefe financiero y G.H.
Implementación de los convenios de financiación por triangulación con los agricultores	Jefe financiero y G.H.
Presentación de beneficios a los agricultores	Jefe de campo
Ubicación de las oficinas y bodega, esta actividad incluye selección del sitio (compra, alquiler o construcción)	Jefe de zona
Adecuación de las instalaciones de Proalimentos sede llanos orientales	Jefe de zona
Contratación del personal (bodeguero, asistente técnico, auxiliar de facturación para la sede)	Jefe financiero y G.H.

Actividades	Responsable
Capacitación del personal de la sede en las labores a desempeñar	Jefe de zona
Dotación de insumos agroquímicos e insumos varios	Jefe de zona
Publicidad del punto	Jefe de zona
Definición de las políticas, alcances y actividades del programa comercial para cautivar clientes	Jefe de campo
Definición del personal que va a integrar el equipo de trabajo o quipo de ventas: evaluación de perfiles y presentación de actividades generales a los candidatos	Jefe de campo
Definición del cronograma del equipo de trabajo, el cual incluya las reuniones periódicas, conformación de la estrategia de venta y visita de los clientes potenciales	Jefe de campo
Definición del presupuesto y metas en clientes para el equipo de trabajo	Jefe de campo
Desarrollo de visitas a clientes potenciales	Jefe de campo
Definición de los alcances de la herramienta informática	Jefe de campo
Contratar los servicios externos de desarrollo de herramientas informáticas para el aplicativo	Jefe financiero y G.H.
Definición del cronograma de actividades entre Proalimentos S.A.S. y la empresa desarrolladora de software	Jefe de campo
Desarrollo de la herramienta informática	Jefe de campo
Prueba piloto del aplicativo	Jefe de campo
Puesta en marcha y operación del software	Jefe de campo

Fuente: elaboración propia

9.6 Políticas procedimientos y reglas

Se propone un conjunto de lineamientos generales con el fin de dar guía al Plan Estratégico, en específico al programa de actividades de corto plazo; esto con el fin de mantener el plan dentro de los objetivos estratégicos y poder hacer las correcciones del caso a las desviaciones que este pueda tener.

- Una vez se apruebe el Plan Estratégico y el programa a corto plazo, deberá definirse una política de control de este, en la cual existan reuniones periódicas de los responsables principales para evaluar el seguimiento de cada uno de los objetivos de corto plazo y los objetivos globales.
- Parte del éxito de un Plan Estratégico, es la divulgación y apropiación de este por el personal que labora en la organización. Por lo tanto, es importante que la Gerencia junto con el departamento de gestión humana, definan un programa de socialización de esta dentro y fuera de la organización.
- Es importante que la organización como parte de soporte al programa de actividades de corto plazo, implemente un sistema de planificación de la acción y control del rendimiento, los cuales son herramientas de control de la gerencia que se deben enfocar en los procesos misionales, de esta manera la Planeación Estratégica y por supuesto el Plan de acción quedan interconectados a través de indicadores y seguimientos.
- Los nuevos objetivos tanto estratégicos como los de corto plazo, exigen una buena comunicación dentro de Proalimentos S.A.S. con las unidades estratégicas de negocio de la organización; por lo cual es necesario reforzar los mecanismos de comunicación centralizados y descentralizados. Para esto es necesario reformar los procedimientos de comunicación y crear una cultura de formalismo en ello.

9.7 Seguimiento y control

Los objetivos de corto plazo están diseñados para responder por los proyectos base, que darán soporte a tres temas fundamentales de la Estrategia, los cuales son, mejora de servicios que la empresa presta, ampliación de mercado y crecimiento de clientes. Dado esto, las actividades que se realizan dentro del primer año son de implementación o desarrollo de nuevas actividades del personal.

En este sentido, se tiene varios proyectos puntuales que generaran nuevas actividades a mediano plazo, las cuales impactaran en el crecimiento de la organización. Estos proyectos puntuales son: la puesta en marcha de la nueva sede en llanos orientales y el desarrollo de la herramienta informática para la gestión de clientes. Dado esto el seguimiento y control de estos proyectos deberán basarse en una metodología de gestión de proyectos tipo PMI, la cual definirá alcances detallados, cronogramas, hitos, responsables, controles, entregables y cierre del proyecto.

Por otro lado, hay proyectos que, si bien tienen una fase de inicio puntual, deberán mantenerse en el tiempo, como los convenios de compra directa de insumos agroquímicos, convenios de financiación de agricultores por método de triangulación y desarrollo de la línea comercial de rotación de cultivos. Es decir, estos proyectos serán en gran medida nuevas actividades rutinarias o responsabilidades del personal. Por esto, el seguimiento y control debe provenir del sistema de control de la organización y en ese sentido Proalimentos, deberá desarrollar un sistema de estos tipos Balance ScoreCard.

De igual manera, aunque cada proyecto sea sui géneris y más en las actividades presentadas en el primer año, se definió en la Tabla 47, una serie de indicadores específicos para cada objetivo de corto plazo, que deberán complementarse con los métodos de seguimiento y control comentados en párrafos anteriores.

Tabla 47. Indicadores de control para los objetivos de corto plazo

Objetivo	Resultado	Indicador	Formula	Temporalidad	Meta
Crear convenios de venta directa de insumos agroquímicos con las casas productoras	Tener convenios con las casas productoras de insumos agroquímicos para la compra directa de insumos con ellos	Insumos por compra directa	$(a/b) \times 100$ Donde, a=Número de insumos agroquímicos comprados a casas productoras b=Número total de insumos agroquímicos comprados por Proalimentos	Semestral	100% de los productos a los 12 meses
Crear convenios con bancos de implementación del mecanismo de triangulación financiera para la financiación al agricultor	Ofrecer créditos a los agricultores por medio de convenios de triangulación con bancos	Cantidad de líneas de financiación por triangulación	$(a/b) \times 100$ Donde, a=Número de líneas de financiación por triangulación que ofrece Proalimentos b=Número total de líneas de financiación que ofrece Proalimentos	Semestral	70% de las líneas de acción a los 12 meses
Poner en operación la sede de Proalimentos S.A.S. en Aguazul Casanare	Tener la sede de Proalimentos funcionando, con los procesos de venta de insumos y asistencia técnica	Elementos estratégicos de la sede	La sede de Proalimentos llanos orientales cuenta con (Si/No): <ul style="list-style-type: none"> • Bodega • Local • Insumos agroquímicos en zona • Personal técnico y administrativo 	a los seis meses de iniciar proyecto	Si, en el 100% de los ítems
		Funcionamiento de la sede	$(a/b) \times 100$ Donde,	Cuatrimestre, una vez instalada la operación en la sede	80% de los clientes a los seis meses

			a=Número de clientes atendidos por Proalimentos llanos orientales b=Número total de clientes atendidos en los llanos orientales		
Desarrollar el programa comercial para cautivar clientes, en especial los agricultores de rotación de producto	Atender más clientes de rotación de cultivos con menor tiempos y mayor eficacia	Penetración en el mercado	(a/b)x100 Donde, a=Número de clientes nuevos b=Número total posibles clientes	Mensual	5% de nuevos clientes
Desarrollar una herramienta informática para la gestión de la información de clientes y cultivos	Tener una herramienta informática funcional para recolectar la información de clientes y sus cosechas	Acceso a tecnología	a Donde, a=Porcentaje de personal usando la aplicación	Mensual, una vez se tenga el software	100% de usuarios a los 3 meses
		Porcentaje de clientes sistematizados	(a/b)x100 Donde, a=Número de clientes sistematizados b=Número de clientes que atiende la organización	Mensual, una vez se tenga el software	8% de los clientes sistematizados al mes

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general la formulación del Plan Estratégico para Proalimentos S.A.S. para el período 2018 -2021. Para lograr dicho objetivo, se plantearon cinco objetivos específicos que consistieron en: realizar un análisis interno (Capítulo 3) y externo de la organización (capítulo 6), un análisis del sector arrocero (capítulo 4), un benchmarking entre empresas competencia, (capítulo 5) un análisis estratégico DOFA (capítulo 7), la formulación del direccionamiento estratégico (capítulo 8) y el plan de acción para corto plazo (capítulo 9). Cada capítulo del presente documento presenta el desarrollo de un objetivo, así cumpliéndose con cada uno de ellos. A partir del desarrollo del presente trabajo de investigación y habiendo cumplido con los objetivos propuestos se concluye que:

- El análisis del entorno de Proalimentos S.A.S. muestra que existen numerosas oportunidades para la organización, desde su posición geográfica, la cual además de ser un punto de distribución excelente, tiene un medioambiente propicio para el cultivo del arroz. Además, la zona de influencia de la organización cuenta con características que propician el desarrollo del negocio. Sin embargo, existen algunas amenazas importantes que Proalimentos S.A.S. deberá sortear, para mantenerse competitiva. Entre las amenazas más importantes está la falta de tecnología y eficiencia en el sector de cosecha; llegando a ser una barrera fuerte para la asesoría y venta de productos agroquímicos, y el problema de orden público producto de grupos armados al margen de la ley que afectan considerablemente los clientes y pueden poner en peligro al personal de la organización.
- El entorno de Proalimentos S.A.S. es altamente dinámico e inestable, el cual puede cambiar fácilmente a un ambiente hostil para la organización; pues al ser un sector del agro colombiano, las dinámicas políticas y las variaciones económicas tienen mucha influencia sobre la estabilidad de éste.
- A partir del análisis del sector arrocero en Colombia, es posible concluir que la Organización está inmersa en un sector de relevante actividad económica, que gira en torno a uno de los alimentos más importantes de la canasta familiar colombiana, que genera un gran número de empleos en sus diferentes eslabones y que ha venido mostrando un crecimiento importante en los últimos años. El sector se caracteriza por tener un eslabón industrial altamente tecnificado y eficiente que contrasta con la falta de competitividad de los productores del grano, causada por factores como, los elevados costos de producción, la falta de maquinaria las malas prácticas agronómicas, y la variabilidad climática; lo que plantea un gran desafío frente a los riesgos y las amenazas que el comercio internacional por cuenta de los tratados de libre comercio y las diferentes políticas de comercio internacional trae al sector, particularmente a los cultivadores de arroz.

- Con todo el panorama del sector arrocero, se deben generar esfuerzos por parte de todos los actores del sector que generen cambios profundos en planes enfocados en mejorar la productividad y en general la competitividad del país, si no quieren desaparecer, lo que implicaría un altísimo costo para la nación. En este sentido, es determinante consolidar lazos de cooperación y generar objetivos comunes entre los principales eslabones, en los que actualmente reina una gran división.
- Con el análisis del entorno se pudo evidenciar que, si bien el sector resultaría atractivo para invertir, dado el dinamismo del sector, el bajo poder que ejercen los competidores y productores, y la baja amenaza de productos sustitutos, se deben considerar las barreras de entrada que la alta inversión inicial y las economías de escala representan; así como la alta concentración del mercado en manos de unos pocos competidores y los altos costos de salida.
- El análisis interno de Proalimentos S.A.S. mostró que la organización presenta mayores debilidades que fortalezas. Las primeras están basadas en la falta de planificación estratégica de la compañía y en el entender que es una empresa grande, con un alto crecimiento en los últimos años, que debe ser independiente de la Arrocera la Esmeralda. Esto hace que la organización no se desarrolle completamente y siga arrastrando procesos ineficientes.
- Las fortalezas planteadas en el análisis interno están fundamentalmente basadas en el buen nombre que la compañía goza a nivel nacional, el cual ha sido construido gracias al personal técnico y sus apuestas innovadoras en el tema de asesoría en la cosecha de arroz. Este Know How es la base de la fidelización de los clientes y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Es importante mencionar que la organización conoce su valor en el sector y respeta mucho el conocimiento adquirido y desarrollado, lo cual se evidenció durante todo el análisis del presente trabajo de investigación.
- De acuerdo con el análisis interno de Proalimentos S.A.S. se puede concluir que el capital interno de la organización es el recurso más importante y con mayor fuerza que tiene ésta, el cual hace que el agricultor esté conforme con los productos agroquímicos que compra a la organización y que le ayuda a mantener un buen rendimiento en su cosecha. También se identificó que la organización goza con muy buen ambiente laboral, aunque este muestre insatisfacción entorno al crecimiento laboral dentro de la organización.
- El análisis de referenciación o benchmarking, donde se comparó el Proalimentos S.A.S. con Cooperativa Serviarroz Ltda., Coagronorte Ltda., e Insumos ROA Florhuila, utilizando factores claves de éxito, se pudo concluir que Proalimentos es la menos competitiva de este grupo de empresas. Coagronorte es la más

competitiva, sin embargo, las diferencias entre las organizaciones son pequeñas, mostrando que existe una similitud en sus formas de actuar.

- Los factores claves de éxito propuestos en el presente trabajo de investigación son de gran ayuda para mejorar el posicionamiento de Proalimentos S.A.S. en el mercado. Es claro que uno de ellos es la diversificación en los canales de comunicación con el cliente y la venta de insumos diferentes a los agroquímicos como herramientas agrícolas, equipos y demás.
- Se evidenció que uno de los factores claves de éxito y ventaja competitiva de Proalimentos S.A.S. son sus líneas de financiación, pues estas presentan una diferencia enorme en la forma de adquisición por parte del cliente. Aunque sea un producto nuevo de acuerdo con el análisis Ansoff, se mantienen como gancho a los clientes, sean nuevos o viejos.
- El análisis DOFA, deja claro que la organización tiene buenas herramientas para hacer frente a las amenazas y debilidades que puedan hacer barrera al crecimiento de la organización. Estas herramientas que son fortalezas y oportunidades de la organización están enfocadas a la explotación comercial de conocimiento y el buen nombre de la organización entorno a la cosecha del arroz, en una zona de influencia, la cual es privilegiada para el cultivo, lo que hace más fácil el trabajo y los resultados positivos en las cosechas.
- También se puede concluir del análisis DOFA, que la falta de planeación estratégica, controles internos de la organización son debilidades muy poderosas que deben ser atendidas por Proalimentos S.A.S. de la manera más contundente y rápida posible.
- La planeación estratégica que se realizó para la Proalimentos S.A.S., muestra que la organización está en condiciones de aprovechar y capitalizar las fortalezas para plantear cambios que le permita convertirse en una empresa competitiva en diferentes zonas del país, con productos y servicios diferenciadores.
- El plan de acción y de mejoramiento, se enfocó en objetivos a corto plazo los cuales tienen un período de 12 meses. Estos objetivos atacan las problemáticas, más importantes que tiene la organización en este momento. Están enfocados en el desarrollo de la nueva zona (llanos orientales), el desarrollo de nuevos clientes (agricultores en programa de rotación de cultivo), en la disminución de costos en la compra de agroquímicos, disminución de la rotación de cartera por medio de triangulación financiera y gestión de la información de los clientes y cultivos.

10.1 Recomendaciones

- Como se comentó anteriormente, el entorno de Proalimentos S.A.S. es dinámico e inestable y por ello se recomienda a la organización que mantenga una mirada crítica y haga un análisis constante de las variables del entorno; esto con el fin de modificar las políticas del Plan Estratégico, alienándose a las necesidades que se presenten en el futuro.
- Proalimentos S.A.S. debe volverse una organización altamente dinámica, lo que en la actualidad se denomina ágil, basándose en la gestión del conocimiento. Para adaptarse y generar cambios rápidamente ante las variaciones del sector arrocero, políticas comerciales de la competencia y el posible arroz entrante del exterior.
- El análisis interno de la organización evidenció falencias importantes en la planificación estratégica de la misma; por lo cual se recomienda que, a partir del presente Plan Estratégico, la compañía desarrolle herramientas de gestión y actualización para mantener vigente los objetivos estratégicos y pueda hacer nuevas formulaciones del plan en el futuro.
- Proalimentos S.A.S. identifica claramente que su Know How y buen nombre son unos de los valores más importantes de la organización, por lo cual se recomienda que la organización explote el buen nombre en sus campañas comerciales con el fin de atraer nuevos clientes y mantenga la investigación y desarrollo como uno de los pilares para el crecimiento empresarial.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Correa, E. (18 de Mayo de 2017). *El Campesino.co*. (K. Vargas Gaitán, Editor) Obtenido de <http://www.elcampesino.co/ley-tierras-la-luz-los-acuerdos-paz/>
- (DANE), D. A. (4 de Agosto de 2016). *ENCUESTA NACIONAL AGROPECUARIA*. Obtenido de DANE Informacion Estrategica: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2016/boletin_ena_2016.pdf
- (MADR), M. d. (Febrero de 2010). Arroz. (D. d.-G. Sectorial, Ed.) *Boletín de Análisis por Producto No.1*, 4.
- Agrotterra. (01 de 02 de 2018). *Agrotterra.com*. Obtenido de Agrotterra The leading AgriMarketplace: <http://www.agrotterra.com/blog/descubrir/herbicidas-clasificacion-y-uso/77614/>
- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales en el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Alcaldía de Jamundí. (04 de 10 de 2017). *Alcaldía de Jamundí - Mi Jamundí*. Obtenido de <http://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>
- Alcaldía municipal de Jamundí. (2002). *Plan de Ordenamiento Territorial Jamundí 2002*. Alcaldía municipal de Jamundí, Jamundí.
- ANDI. (s.f.). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Recuperado el 2017, de Cámara Induarroz: <http://www.andi.com.co/cai/Paginas/default.aspx>
- Areiza Segura, A. M. (Diciembre de 2012). *DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DEL ARROZ EN COLOMBIA (2000-2012)*. Superintendencia de Industria y Comercio. Delegatura de protección de la competencia. Recuperado el 14 de 11 de 2017, de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/publicaciones/pdf/Arroz2012.pdf
- BANREP. (2017). *Informe del gerente, Evolución de la inflación y decisiones de política monetaria*. Bogotá: Banco de la República.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno organizacional Análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de las organizaciones deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2015). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Ecoe Ediciones.
- Bolaños, M. R., & Daza, J. H. (2012). *Programa agropecuario del municipio de Jamundí periodo 2012-2015*. Jamundí: Municipio de Jamundí- secretario de ambiente y desarrollo agropecuario sostenible.
- Caracol. (18 de 12 de 2017). *Caracol Radio*. Recuperado el 15 de 01 de 2018, de http://caracol.com.co/emisora/2017/12/19/popayan/1513651800_905724.html

- Cardona, L. E. (29 de Junio de 2015). *El Pais*. Obtenido de El pais.com.co: <http://www.elpais.com.co/valle/estos-son-los-desafios-de-los-productores-de-arroz-en-el-pais.html>
- Castellanos, J. E., & Cruz, P. A. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*.
- Childs, N. (11 de Octubre de 2016). *United States Department of Agriculture*. Obtenido de Economic Research service: <https://www.ers.usda.gov/>
- Coagronorte. (05 de 02 de 2018). *Coagronorte servicios*. Obtenido de <https://coagronorte.com.co/servicios/>
- Consejo Municipal para la Gestión del Riesgo de Desastres. (2012). *Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres*. Jamundí: Municipio de Jamundí.
- Corporación Autonoma Regional del Cauca. (2012). *Plan de acción 2012 - 2015*. Corporación Autonoma Regional del Cauca - CRC. Popayán: CRC.
- Correa, J. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de la vulnerabilidad y planeación estratégica. *El prisma*, 1-7.
- Crespo, A., & Escobar, M. (17 de 02 de 2015). *FLAR*. Obtenido de <http://flar.org/alianza-ciat-flar-detras-del-caso-de-exito-de-arroz-blanquita/>
- DANE. (2017). *Cuentas Trimestrales - Colombia, Producto Interno Bruto, segundo trimestre del 2017*. Bogota: DANE.
- DANE. (10 de Febrero de 2017). *DANE*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/censo-nacional-arrocero/comunicado-4to-censo-nacional-arrocero-2016.pdf>
- De la Rosa, A., Lozano, O., & Anabela, L. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y organizaciones*.
- Delgadillo Vargas, O. L. (2014). La caña de azúcar en la historia ambiental del valle geográfico del río Cauca (1864-2010). 128-130.
- Delgado, D. A., & Saavedra, K. L. (5 de Diciembre de 2016). Industria Molinera de Arroz en Colombia. *Análisis cuantitativo de la competencia en el mercado colombiano de arroz blanco*. Bogotá D.C, Colombia: Escuela Colombiana de Economía Julio Garavito.
- Dominguez, J. M. (3 de Julio de 2017). Gerente Arrocería La Esmeralda. (Y. J. Ceballos, Entrevistador)
- El Tiempo. (23 de Marzo de 2017). Devastador invierno azota a Tolima y Huila. *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/derrumbes-por-invierno-en-el-tolima-y-el-huila-70406>

- El tiempo. (02 de 11 de 2017). *El tiempo Periodico*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/ministro-de-hacienda-habla-de-recortes-de-gastos-para-2018-con-yamid-amat-109552>
- Escobar Restrepo, D. F. (17 de febrero de 2018). *Linkedin*.
- Espinal G, C. F., Martínez Covalada, H. J., & Acevedo Gaitan, X. (2005). *La cadena de arroz en Colombia: Una mirada de su estructura y dinamica 1991-2005*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Observatorio Agrocadenas Colombia. Obtenido de www.agrocadenas.gov.co
- FEDEARROZ. (s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Federacion Nacional de Arroceros: Historia del Arroz: <http://www.fedearroz.com.co/new/historiaarroz.php>
- FEDEARROZ. (2014). *FEDERACIÓN NACIONAL DE ARROCERO*. Recuperado el 26 de 02 de 2018, de Discurso instalación del XXXIV congreso: <http://www.fedearroz.com.co/revistanew/arroz508>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Fundación paz y reconciliación. (2017). *Como va la paz, segundo informe de la iniciativa unión por la paz*. Fundación paz y reconciliación. Bogota: Fundación paz y reconciliación.
- Gobernación del Cauca. (2015). *Plan estratégico para el desarrollo del norte del Cauca 2032 (Pedenorca)*. Gobernación del Cauca. Bogotá: Da Vinci Publicidad y Medios & Cía.
- Gobernación del Cauca. (2015). *Plan Estratégico Prospectivo de Desarrollo para el Norte del Cauca 2032 (PEDENORCA)*. Bogotá: Gobernación del Cauca.
- Historia y Arqueología: El diario cultural de informacion historica*. (29 de mayo de 2017). Obtenido de El arroz fue domesticado primero en China hace entre 9.400 y 9.000 años: <http://www.historiayarqueologia.com/2017/06/el-arroz-fue-domesticado-primero-en.html>
- INFOJAARDIN. (s.f.). *INFOJARDIN*. Obtenido de FERTILIZANTE DEFINICION: Sustancia o mezcla química natural o sintética utilizada para enriquecer el suelo y favorecer el crecimiento vegetal.
- López Montaña, C. (1 de Junio de 2017). El futuro del arroz en Colombia. *La Nacion*. Recuperado el 17 de MarzO de 2018, de <http://www.lanacion.com.co/2017/06/01/el-futuro-del-arroz-en-colombia/>
- Lopez Montaña, C. (1 de Junio de 2017). *La Nación*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.lanacion.com.co/index.php/opinion/item/288599-el-futuro-del-arroz-en-colombia>
- MADR. (5 de Octubre de 2015). Obtenido de MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Uno-de>

los-pilares-del-plan-Colombia-Siembra-es-sembrar-lo-que-toca,-donde-toca-
MinAgricultura.aspx

- Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Agronet*. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Agronet: <http://www.agronet.gov.co/Documents/ARROZ%20MECANIZADO2016.pdf>
- MinSalud. (2017). *Análisis de Situación de Salud, Modelo de los Determinantes Sociales de Salud Jamundí 2016*. Ministerio de Salud y Protección Social, Valle del Cauca. Cali: Gobernación del Valle del Cauca.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Muñoz, A. K. (abril de 2011). Algunos factores del municipio de Jamundí en las ultimas decadas. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Unviersidas del valle.
- nasaasin. (11 de 10 de 2017). *Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca*. Obtenido de Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca: <https://nasaacin.org/quien-lo-conforma/>
- Notas Agropecuarias*. (20 de mayo de 2008). Obtenido de Agronotas: <https://agronotas.wordpress.com/2008/05/20/arrozencolombia/>
- Online Etymology Dictionary*. (27 de 05 de 2017). Obtenido de Online Etymology Dictionary: http://www.etymonline.com/index.php?term=strategy&allowed_in_frame=0
- Portafolio. (23 de 6 de 2015). *Portafolio-Con los proyectos 4G, Colombia será más competitiva*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/proyectos-4g-colombia-sera-competitiva-34346>
- PORTAFOLIO, & Arango Nieto, L. (4 de Marzo de 2018). *Portafolio*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de Portafolio economía.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Ramirez, E., & Paramo, D. (2009). *Metodología y Técnicas de Investigaciones Empresariales*. Neiva, Huila: Universidad Surcolombiana.
- Ramirez, J. M., & Gomez Gaviria, D. (2013). *Política comercial para el arroz*. Bogota Colombia: Andi y Fedesarrollo. Obtenido de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/208/Politica%20Comercial%20para%20el%20Arroz%20-%20Reporte%20Final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Romaní, J. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TICs en la sociedad del conocimiento. *ZER: Revista de estudios de comunicación*, 14.

- Salinas, Y. (2014). *Cauca: Análisis de las conflictividades y construcción de la paz*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- Sectorial. (2017). *Informe del sector arroz, junio 2017*. Bogotá: Grupo inercia valor.
- SECTORIAL. (2017). *Informe Sector Arroz*. Sectorial.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estrategica*. Bogota D.C.: 3R Editores.
- Serviarroz. (05 de 02 de 2018). *Serviarroz*. Obtenido de <http://serviarroz.com.co/about/empresa/>
- Simon, H. (Buenos Aires). *El comportmaiento administrativo. Estudios de los procesos decisorios en la organización administrativa*. 1982: Aguilar.
- Stadler, T. (s.f.). *cricyt*. Obtenido de <http://www.cricyt.edu.ar/enciclopedia/terminos/Insecticidas.htm>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Tuttle McGrath, M. (2004). *APS NET*. Obtenido de <https://www.apsnet.org/edcenter/intropp/topics/Pages/fungicidesSpanish.aspx>
- Univalle. (04 de Marzo de 2014). *Universidad del Valle*. Recuperado el 15 de 03 de 2018, de Agencia de Noticias Univalle: <http://www.univalle.edu.co/universidad-y-region/colombia-y-japon-se-unen-para-mejorar-la-productividad-del-arroz>
- Vanguardia. (11 de Abril de 2017). Con cero arancel, Colombia podrá importar maquinaria usada. *Vanguardia*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/394591-con-cero-arancel-colombia-podra-importar-maquinaria-usada>