

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PIPILANGA Y
VERDURAS ORIENTALES PALMIRA - VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2018-
2021

NATHALI PEREZ MOLINA

DANIELA VELASQUEZ GOMEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PIPILANGA Y
VERDURAS ORIENTALES PALMIRA - VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2018-
2021

NATHALI PEREZ MOLINA

DANIELA VELASQUEZ GOMEZ

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director
EDWIN JAVIER BOTERO CARDONA
ECONOMISTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Palmira, 01 de junio de 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por permitirme llegar a este punto y culminar mis estudios , a mis padres José Armando Velásquez y Martha Cecilia Gómez por apoyarme incondicionalmente siempre brindándome todo su amor, aprendizaje los cuales me convirtieron en la persona que soy hoy, a mis amigos por estar siempre a mi lado y compartir momentos especiales, a mi amiga y compañera de tesis por el gran equipo de trabajo que construimos gracias al gran apoyo, dedicación y acompañamiento durante este proceso, gracias a mis docentes y director de tesis por transmitirme todos sus conocimientos y ser guías durante mi formación académica, agradezco a todas las personas que formaron parte de todo este proceso directa e indirectamente para ser una profesional íntegra.

Daniela Velásquez Gómez.

Dedico este trabajo a Dios por ser el guía de mi vida y permitirme culminar una gran etapa, a mis padres William y Patricia por ser un apoyo fundamental en cada paso, por darme su amor incondicional, su comprensión y sobre todo sus grandes consejos que me han permitido ser la persona de hoy en día; a mis hermanos y mis abuelos por ser esas personas especiales que están a mi lado animándome; a mi novio por ser ese gran compañero de vida que me brinda muchas alegrías y a mis amigos que me han brindado su gran apoyo, a mi amiga y compañera de tesis por caminar conmigo en esta última etapa donde la dedicación y el trabajo en equipo fueron determinantes, a mis profesores que fueron parte fundamental en mi formación profesional y personal, y quiero dar las gracias a todas las personas que me apoyaron, que me permitieron aprender, crecer y disfrutar de su cariño.

Nathali Perez Molina

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.1.1. ESTADO DEL ARTE.....	3
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....	7
1.3. OBJETIVO.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	8
1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
1.5. METODOLOGÍA.....	9
CAPÍTULO 2. MARCOS DE REFERENCIA.....	11
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.3. MARCO TEÓRICO.....	13
2.4. MARCO JURÍDICO.....	24
2.4.1. RESOLUCIÓN NÚMERO 14712 DE 1984.....	25
2.4.2. LEY 590 DE 2000.....	26
2.4.3. RESOLUCIÓN 2155 DE 2012.....	26
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
3.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	27
3.1.1. GENERAL.....	27
3.2. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	34
3.2.1. GENERAL.....	34
CAPÍTULO 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	53
4.1. MISIÓN.....	55
4.2. VISIÓN.....	55

4.3. VALORES CORPORATIVOS.....	56
4.4 PRINCIPIOS.....	56
4.5 FILOSOFÍA.....	57
4.6 POLÍTICAS DE CALIDAD	57
CAPÍTULO 5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	66
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1. CONCLUSIONES.....	72
6.2. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	75

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz DOFA	23
Cuadro 2. Matriz EFE	33
Cuadro 3. Descripción de los Productos.....	34
Cuadro 4. Matriz EFI.....	49
Cuadro 5. Estrategias DOFA	51
Cuadro 6. Objetivos Estratégicos.....	64
Cuadro 7. Planeación Estratégica.....	67
Cuadro 8. Directrices Estratégicas.....	68
Cuadro 9. Cuadro de Mando de Integral.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Localización del municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca	11
Figura 2. Diagrama de diseño.....	30
Figura 3. Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	31

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico generará una mayor participación en el mercado?	54
Gráfico 2. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con el diseño de un plan estratégico para la empresa?	54
Gráfico 3. ¿Cree que la misión y visión realizada en este trabajo cumplen con los propósitos y expectativas de la organización?	55
Gráfico 4. ¿Cuál es la principal razón que tiene los clientes para elegir los productos de la empresa?	58
Gráfico 5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales?	58
Gráfico 6. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?	59
Gráfico 7. ¿Cree usted que las instalaciones de la empresa son las apropiadas para ejecutar de manera eficiente sus actividades?	60
Gráfico 8. La remuneración que recibe usted ¿corresponde al trabajo realizado?	60
Gráfico 9. ¿Cómo considera su relación con los compañeros de trabajo?	61
Gráfico 10. ¿Cómo considera su relación con su jefe?	61
Gráfico 11. ¿Qué tendría que mejorarse en la empresa?	62
Gráfico 12. ¿Considera importante y necesario capacitarse para poder realizar de manera adecuada sus actividades dentro de la microempresa?	62
Gráfico 13. ¿Cuál es la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?	63
Gráfico 14. ¿Considera que en la empresa tienen en cuenta sus ideas y opiniones?	64

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización.....	76
Anexo 2. Entrevista.....	77
Anexo 3. Encuesta empleados	78

RESUMEN

La presente investigación muestra el proceso de diseño de un plan estratégico para la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales ubicada en el municipio de Palmira departamento del Valle del Cauca, la finalidad de este trabajo es desarrollar para la microempresa las estrategias y definir sus objetivos los cuales se deben llevarse a cabo para cumplir con los propósitos de la empresa a corto y mediano plazo. Esta investigación se realiza a partir de la información suministrada por el representante legal y Gerente de la microempresa el señor Edgar Guzmán Acuña a través de un entrevista programada, también por el levantamiento de información mediante la observación directa, las encuestas realizadas a los colaboradores y el análisis externo e interno de la microempresa, todo esto ejecutado por las estudiantes Nathali Perez Molina y Daniela Velásquez Gómez del programa de administración de empresas de la Universidad del Valle Sede Palmira, para poder determinar las ventajas que la organización tiene en su nicho de mercado y evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y estrategias para mejorar los procesos de la organización.

De acuerdo al análisis e información obtenida por los diferentes medios que se utilizaron en la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales, se diseñó una misión, visión, objetivos, políticas, filosofía, valores, principios, metas y estrategias para lograr que la empresa tenga sostenibilidad en el mercado, sea más eficiente, competitiva y posteriormente pueda crecer.

Palabras claves: Planeación estratégica, plan estratégico, estrategias, análisis, debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, objetivos, balanced scorecard (cuadro de mando integral), mercado, competitividad, sostenibilidad, eficiencia, crecimiento, metas, políticas.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo describe el desarrollo del diseño del plan estratégico para una microempresa del sector agrícola, en este se analizó la información recolectada, la cual se utilizó para crear los lineamientos estratégicos guía clave para establecer los objetivos y estrategias corporativas; posteriormente se realizó un plan de acción donde se determinaba cada actividad con un tiempo establecido con el fin de alcanzar lo planteado de una manera satisfactoria.

Los investigadores decidieron diseñar el plan estratégico para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales por el potencial que esta tiene de competir, crecer y lograr sobresalir en el mercado. Debido a la falta de un direccionamiento administrativo se encontraba en desventaja por lo cual requería de una herramienta que facilitará y mejorará su forma de producir y comercializar los productos, ya que al no contar con los parámetros administrativos y estratégicos necesarios no podían generar ideas viables para cumplir con la visión del dueño que es el crecer y sostenerse.

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. ESTADO DEL ARTE

El plan estratégico a través del tiempo se ha convertido en una de las principales herramientas para alcanzar los objetivos y/o metas proyectadas por la organización, ya que permite hacer un análisis profundo de la empresa determinando la situación actual, información clave para poder elegir correctamente el propósito y posteriormente diseñar y ejecutar una serie de pasos y actividades que permitan lograr lo planificado, teniendo en cuenta la asignación de los recursos y la evaluación periódica que proporciona un control en el desarrollo; en el plan estratégico debe participar toda la organización ya que el trabajo colectivo y la sinergia en cada una de las áreas es primordial para poder alcanzar lo trazado.

Las organizaciones continuamente buscan desarrollar planes ya que estos sirven de guía para el desarrollo de la organización en un futuro, además de que ayudan a prever eventos en los entornos los cuales son inciertos, complejos y cambiantes; por eso en las empresas se requiere de personal capacitado que logre ejecutar correctamente cada acción y actividad, esto con la finalidad de tener los resultados deseados, para realizar estrategias y llevarlas a cabo teniendo en cuenta los análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo de la empresa tanto en lo económico como en lo productivo.¹

Cuando se da la apertura comercial entre los países y se crean los tratados de libre comercio, se genera un impacto en las barreras arancelarias del país ya que éstas comienzan a disminuir teniendo en cuenta las condiciones y reglas que entre los países se acordaron, por lo que empieza una libertad de comercialización que influye directamente en las empresas. Para las empresas colombianas es fundamental mejorar su competitividad, disponiendo adecuadamente de la materia prima y la maquinaria con el fin de reducir los costos de fabricación y obtener altos beneficios de sus productos terminados, teniendo en cuenta a los competidores nacionales como a los internacionales, el uso e implementación de un plan estratégico se convierte en algo indispensable para la buena administración de la organización, con la formulación de estrategias las empresas quieren obtener una ventaja sobre sus competidores y examinan las posibilidades de cómo utilizarla de

¹ MARROQUIN HERNÁNDEZ, Emerson. (2004). La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ingeniería. P.134

manera inteligente y beneficiosa. Para las MiPymes que son un gran porcentaje de las empresas en Colombia, se evidencia la dificultad de efectuar la planeación estratégica ya que acentúa los problemas de financiación, los de implementaciones de las tecnologías de la información y la comunicación.²

Aunque el proceso de diseño e implementación de un plan estratégico no es sencillo igual las empresas lo deben desarrollar, porque este les ayudará a analizar, identificar y determinando los peligros y oportunidades que pueden surgir en el corto y largo plazo, todo esto con lleva a tomar las mejores decisiones en el presente; la planeación genera una responsabilidad muy alta por eso se hace necesario contar con un equipo de trabajo capacitado que tenga un amplio conocimiento de la empresa, motivado, comprometido con la causa, con una actitud de liderazgo y que ayude al desarrollo de las estrategias, todo esto para contribuir en el éxito de la organización.³

Las empresas deben tener en cuenta que los planes estratégicos se desarrollan apoyándose y tomando de guía y foco los lineamientos estratégicos de la organización, debido a que estos definen a la empresa en lo que es y lo que quiere conseguir, dando una descripción de que hace, a quien está dirigido y en general todas sus perspectivas; por eso se hace necesario contar con una misión, visión, valores, principios, filosofía, políticas entre otras, con el fin de tener una base sólida y que las personas u organizaciones que trabajen con la organización como los proveedores, clientes y colaboradores lo conozcan, en dado caso que la empresa no cuente con estos lineamientos se deben elaborar ya que es necesario para los procesos administrativos y en general para el funcionamiento adecuado puesto que influye en el progreso de la organización.⁴

Para el diseño y ejecución de un plan estratégico se pueden utilizar diversas formas una, es la investigación descriptiva que muestra análisis de las diferentes variables en una relación de efectos y resultados de las complicaciones de la empresa, plantean escenarios ideales sobre los cuales se determinan las técnicas de recolección de información y las estrategias a implementar.⁵

² VALENCIA MALDONADO, Guillermo. ERAZO, Marco Alfonso. (2016). El reto de la planeación estratégica en la Pymes. Universidad Central del Ecuador. Revista Publicando, 3 (8). 335.344. ISSN 1390-9304. Pág. 10

³ AGUILAR CRUZ, Conrado. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Temas de Ciencia y Tecnología. Vol. 4. Págs. 12,

⁴ CAICEDO MEJÍA, Luis Fernando, LOPEZ TRUJILLO, Jessica (2017). Diseño de un plan estratégico y de la estructura organizacional para la empresa Surtipollo del municipio de Piendamó - Cauca para el año 2017-2018. Universidad del Valle. Pág 130

⁵ CANO DEL CASTILLO, Andrés Felipe y CIFUENTES SALAZAR, Diana Alejandra. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Trabajo de grado. Administración de Empresas.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en Colombia se habla de la importancia de ser competitivo en el mercado, de cómo las empresas colombianas pueden lograr una ventaja o valor agregado que las diferencie de otras empresas que se encuentran compitiendo en los mismos nichos, y una de las principales herramientas que ayudan con este propósito es el Plan Estratégico; este brinda una amplia información con la que los gerentes, directivos o dueños de las organizaciones puedan tener un conocimiento claro de ¿cómo se encuentra la empresa?, ¿a quién se va a dirigir?, ¿Cómo se va estructurar la oferta? todo esto se da para hacer un análisis y lograr saber las falencias o fortalezas que tiene la empresa, y de esta manera poder realizar cambios y/o implementaciones que permitan que la empresa comience a trabajar para cumplir objetivos a mediano o largo plazo, donde se permita el sostenimiento y crecimiento de la organización, trabajando eficaz y eficientemente.

Colombia cuenta con una situación privilegiada en el sector agropecuario y específicamente en el agrícola debido a su ubicación y otros elementos que influyen directamente en el incremento de esta producción, puesto que tiene disponible 22 millones de hectáreas cultivables en el país, convirtiéndose en una de las posible grandes despensas del mundo, actualmente está entre los siete países en Latinoamérica con mayor viabilidad para el desarrollo de áreas cultivables según La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación – FAO pero presenta un componente preocupante y es el bajo porcentaje de las áreas sembradas ya que solo se cuenta con 4,8 millones de hectáreas, el país está desaprovechando las oportunidades que este mercado puede ofrecer para el desarrollo de actividades agrícolas que pueden generar muchos empleos y lograr una competitividad en este sector. Uno de los grandes desafíos que se encuentra es la tecnificación ya que es primordial para optimizar las mejoras genéticas, la agricultura de precisión, desarrollo de núcleos, además de poder adquirir tecnologías de punta que con lleven a la automatización de procesos y economías de escala agregándole valor al sector y determinando el enfoque del mercado; asimismo se requiere de inversión y apoyo por parte del gobierno complementándolo con políticas que favorezcan este sector en general y no distinga entre los cultivos, ampliando la visión para lograr convertirse en un país líder en producción agrícola.⁶

Cuando se habla de las empresas que se encuentran en el país podemos decir que el 99,9% y cerca de 1,6 millones de unidades empresariales son MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas)⁷ donde en muchos de los casos los directivos o

Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas, 2011

⁶ El momento del agro, disponible en <<https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>>, [consulta:] 21 de febrero del 2018

⁷ ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?, disponible en <<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-Colombia/212958>>, [consulta:] 20 de febrero del 2018

dueños de estas empresas no tienen conciencia de lo importante que es tener una planeación que evite o disminuya el riesgo en la toma de decisiones, debido al desconocimiento de la situación o el poseer poca información se toman decisiones por intuición o por experiencias anteriores sin tener en cuenta los cambios que ha tenido el entorno, dificultando la previsión de eventos futuros, en muchas de las MiPymes prima la tendencia a la obtención de resultados inmediatos por lo que un proceso que plantee un sostenible a largo plazo y donde se debe trabajar pero los resultados se verán después de 2 o 3 años no resulta viable para gerentes, directivos o dueños que tienen en la mentalidad que los negocios deben dar lucro en la inmediatez. En caso de que las empresas en específico las MiPymes no logren realizar esta transición de una manera satisfactoria y continúen por el mismo camino, se podrían ver en un retroceso que los podría forzar a abandonar el mercado como lo han hecho ya otras empresas.

La empresa Pipilanga y Verduras Orientales ubicada en la vereda San Emigdio, Palmira, Valle del Cauca, no está alejada de esta situación por lo que se hace necesario diseñar un plan estratégico con la participación del dueño Edgar Eduardo Guzmán Acuña y demás colaboradores, esta empresa que lleva más de 23 años en el mercado, y que está en un proceso de crecimiento necesita una guía que le proporcione conocimiento clave para el funcionamiento de la organización con base en un análisis del entorno interno y externo, de las proyección y metas que tiene el dueño, dejando un fundamento claro que ayude a establecer los objetivos principales de la empresa.

Por lo mencionado anteriormente el dueño y gerente de la empresa Pipilanga y Verduras Orientales, el señor Edgar Guzmán consintió que se ejecutará el presente trabajo de investigación con el fin de detectar las situaciones que perjudicaban a la microempresa, como no contar con planes de toma de decisiones y que la administración del negocio este dada solo en la experiencia, la intuición o el aprendizaje adquirido, ya que en su profesión de Ingeniería Agrónoma desarrolló todo tipo de conocimientos relacionados con el suelo y procesos de siembra y cosecha, pero el conocimiento administrativo lo ha adquirido empíricamente gracias a que es una persona emprendedora con una visión de negocio, pero como tal requiere de un acompañamiento a nivel gerencial. El no contar con personal capacitado en planeación que trabaje con base a metas organizacionales propuestas, la constante necesidad de obtener resultados rápidamente y no prever a futuro los riesgos que se puedan presentar, no aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, la falta definición de la misión y visión de la organización, la carencia de desarrollo de estrategias, objetivos, políticas y programas de trabajo, conlleva a desarrollar un plan estratégico para aprovechar las oportunidades del medio, minimizar el impacto de las amenazas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades para garantizar el éxito futuro convirtiéndose de esta forma en una empresa sostenible en el sector.

1.2.1. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales?

1.3. OBJETIVO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales de Palmira – Valle del Cauca para los años 2018-2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico externo de la empresa Pipilanga y Verduras Orientales.
- Realizar un análisis interno de la empresa Pipilanga y Verduras Orientales.
- Formular un direccionamiento estratégico para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales.
- Proponer un mecanismo de seguimiento y medición al plan estratégico para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.⁸ La planeación estratégica permite que una organización sea competitiva en el mercado al analizar su posición actual, los objetivos que desea alcanzar y las acciones que requiere para lograrlo.

⁸ SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 3R Editores. Bogotá, p 17

Con esta investigación se pretende aplicar las teorías y conceptos acerca de la planeación estratégica, a la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales, delimitando y creando procesos que permitan tener variables medibles, las cuales serán utilizadas como una herramienta para la toma de decisiones; de esta manera se va tener un referente en las probabilidades y no en las posibilidades de la empresa, lograr el reconocimiento en el mercado y posteriormente aumentar su participación e identificar la ventaja competitiva. El enfoque de referencia que se va a utilizar es el de Humberto Serna Gómez, el cual servirá de guía para conocer y posteriormente ejecutar los pasos; de esta manera obtener un resultado satisfactorio en la reestructuración de la microempresa.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En la planeación estratégica se determinan las metas a alcanzar y los momentos en los que se efectuará, para conseguir y estructurar los objetivos es necesario conocer la situación de la empresa, en ese momento se hace necesario realizar un análisis de entorno que nos permita evaluar lo externo como lo interno, por eso se establece elaborar la matriz EFE y EFI y posteriormente el análisis de la matriz DOFA, instrumento analítico que permite identificar las oportunidades y amenazas al nivel externo, y, las fortalezas y debilidades a nivel interno además de complementar con una serie de estrategias necesarias para volver las amenazas oportunidades y las debilidades fortalezas; y la aplicación del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que es una herramienta de gestión que permite alinear y monitorear los objetivos y estrategias de la organización, efectuando un control y seguimiento en las áreas críticas.

Se llevará a cabo una investigación de carácter descriptivo está dada por la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas tales como entrevistas, encuestas y observación directa al gerente y demás miembros de la organización.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con esta investigación se pretende desarrollar un diseño estratégico para la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales, la construcción de este plan generará un impacto positivo en la empresa especialmente porque ayudará con la identificación de la ventaja competitiva, y adoptará una gestión más eficiente y productiva, mejorando de este modo la calidad de vida tanto a nivel personal como laboral de los miembros de la organización. Este diseño permitirá definir de una forma precisa la misión, visión, valores, objetivos, filosofía y políticas corporativas; elementos importantes en la organización puesto que es el principio para la creación de las estrategias a corto, mediano y largo plazo; las cuales se dan con el fin de ejecutar una planeación eficaz, que permitirán una posible sostenibilidad en el sector.

1.5. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que busca recolectar información que logre definir claramente la situación actual de la organización, analizando a los diferentes grupos involucrados, según Cazau⁹ “En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno”, esta investigación utiliza dos enfoques la primera de carácter cualitativa (entrevista y observación directa) la cual permite un acercamiento a las personas que se encuentra involucradas directamente con la organización y sus procesos según R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio definen el enfoque cualitativo como “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” ¹⁰.pág. 16, a través de estos métodos se puede obtener información sobre las percepciones que poseen dichos integrantes, según Méndez se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp. 152).

El segundo enfoque es de carácter cuantitativo (la encuesta) que permite tener datos medibles para el análisis de las variables que se buscan resolver, este enfoque lo definen como “La recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”¹¹, por eso es muy importante realizar el método de la encuesta de una manera clara y concisa para que el grupo involucrada pueda contestar de la manera más verídica, “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.” (pp. 253). se debe tener en cuenta las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva que son: examinar las características del

⁹ CAZAU, Pablo. Introducción a la investigación en ciencias sociales [en línea]. 3 ed. Buenos Aires. 2006 Disponible en: <<http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>> [consultado abril de 2018].

¹⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006. p. 16.

¹¹ *Ibíd.*, p. 15.

tema a investigar, definir y formular la hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

En el caso del proyecto de investigación se realizará una entrevista al dueño de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales el Señor Edgar Guzmán, a los diferentes miembros de la organización, y demás personas involucradas que puedan proporcionar información significativa para el desarrollo del proyecto.

La encuesta se realiza con la intención de diseñar un plan estratégico a la empresa Pipilanga y Verduras Orientales del departamento del Valle del Cauca para el año 2018, será realizada por Nathali Pérez Molina y Daniela Velásquez Gómez estudiantes de la Universidad del Valle sede Palmira para la realización de su trabajo de investigación y optar por el título profesional en administración de empresas, los datos obtenidos en la encuesta es información confidencial y netamente académica.

Otra herramienta de recolección de información que se utilizará es la matriz DOFA según Roche Paris (2005) menciona que es “un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización” El Análisis DOFA es un método de estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación en la que se encuentra la organización y planificar unas estrategias.

“El Cuadro de Mando Integral es una poderosa y práctica herramienta para movilizar a la empresa y todos sus recursos al cumplimiento total, efectivo y oportuno de la misión a través de estrategias financieras, de aprendizaje, procesos internos” (Fernández Terricabras Alberto 2007) El BSC, también se conoce como una herramienta que permite evaluar la gestión empresarial, esta metodología de control y medición brinda a la administración una fotografía global del accionar y ejecución de estrategias, recursos, planes de acción y responsables, logar medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia, proporciona a los administradores y directivos una mirada global del desempeño del negocio.

Cada una de las herramientas y métodos que se utilizan van a permitir obtener la información necesaria para determinar la situación actual de la organización y conforme a ello se generarán las pautas para el desarrollo del plan estratégico el cual proporciona los pasos para alcanzar objetivos mediante determinadas acciones, es decir definir lo que se pretende conseguir y cómo se va a conseguir para lograr una posible visión acerca de la situación futura sacando provecho de las oportunidades que se presenten en el entorno.

CAPÍTULO 2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Figura 1. Localización del municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca



Fuente: Localización del municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca [en línea]. Colombia: Google.maps. [Consultado marzo 2 de 2018]. Disponible en internet: <https://www.google.com.co/maps/place/Palmira,+Valle+del+Cauca/@3.5320129,76.3304453,13z/data=!3m1!4m5!3m4!1s0x8e3a04e892ee5ced:0x641d628b9da7937a!8m2!3d3.5379718!4d-76.2971657>

Palmira- Valle del Cauca fue fundada en el año 1680 por el señor Carlos Arturo de Quevedo, gracias a su ubicación geográfica es uno de los más importantes centros comerciales, industriales y agrícolas del Valle del Cauca.

En el último censo realizado en Colombia en el año 2005, Palmira contaba con una población de 283.431 habitantes. En la actualidad se calcula que cuenta con una población aproximada de 350.000 habitantes.¹²

La ciudad de Palmira debido a sus condiciones se destaca por sus actividades económicas como: agricultura, ganadería, minería, comercio, servicios financieros entre otros, esto conlleva a que varios ciudadanos de poblaciones aledañas decidan instalarse y brindar sus servicios a las diferentes empresas de la ciudad.

La empresa Pipilanga y Verduras Orientales se encuentra ubicada en el municipio de Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Esta se creó en el año de 1992 cuando su

¹² Alcaldía de Palmira. Información general, disponible en <<https://www.palmira.gov.co/enlaces-de-interes/informacion-general-de-palmira>>, [consulta:] 27 de febrero del 2018

dueño después de vivir en México y trabajar en una multinacional vuelve a Colombia empezando así un cultivo de Pipilanga (jícama), tubérculo originario de México, comercializando a través de Carulla y Cadenalco, este producto se sembraba en la finca del señor Edgar Guzmán y semanalmente contaba con un pedido de 10 a 15 kilos para cada almacén.

Inicialmente empezó con 2 trabajadores y en ocasiones con uno, la Pipilanga se hizo conocida a través de degustaciones y se dio a conocer que este producto era de consumo de la comunidad asiática por lo tanto ellos se contactaron con el señor Edgar ofreciéndole semillas de otros productos orientales para que él las sembrara y posteriormente los productos fueran adquiridos por dicha comunidad, de esta forma se aumentó el portafolio de productos y eran vendidos puerta a puerta a restaurantes chinos de Cali y Palmira, luego a otras ciudades y así fue creciendo la empresa.

Actualmente los productos son comercializados a restaurantes, almacenes de cadena de diferentes partes de Colombia, se cuenta con distribuidores en las ciudades de Medellín, Cartagena, Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga, además de la ayuda de 5 trabajadores fijos, las operaciones de la empresa continúan en la finca del dueño, también se cuentan con agricultores los cuales proveen productos para luego ser distribuidos por la empresa Pipilanga y verduras Orientales.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

La planeación es el proceso que posibilita a los directivos o gerentes el establecer metas y funciones acorde con la misión de la empresa, todo con el fin de conseguir los objetivos, a partir de ellos los gerentes elaboran estrategias que se definen como “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” (Serna, 1997, p. 32).

La estrategia tiene muchas definiciones, pero en general implica establecer objetivos y determinar acciones para alcanzarlos y movilizar recursos para ejecutar las acciones. Una estrategia describe cómo los fines (metas) se lograrán por los medios (recursos). El liderazgo principal de una organización generalmente se encarga en determinar la estrategia. La estrategia se puede planificar (pretender) o se puede observar como un patrón de actividad (emergente) a medida que la organización se adapta a su entorno o compite.

La estrategia incluye procesos de formulación e implementación; que ayuda a coordinar ambos; sin embargo, esta es de naturaleza analítica (es decir, implica "encontrar los puntos"); la formación de la estrategia en sí implica la síntesis (es decir, "conectar los puntos") a través del pensamiento estratégico.

A partir de la planeación y las estrategias se da lugar a la creación de un concepto conocido como la planificación estratégica el cual consiste en cumplir con unos objetivos planteados a partir de la toma de decisiones que garanticen su logro en el tiempo. La planificación estratégica es el proceso de una organización para definir su táctica o dirección, además de designar los diferentes recursos para llevarla cabo. También puede extenderse a mecanismos de control para guiar la implementación de la estrategia. La planificación estratégica se hizo prominente en las empresas durante la década de 1960 y sigue siendo un aspecto importante de la gestión estratégica. Es ejecutado por planificadores o tácticos estratégicos, que involucran en muchas ocasiones investigaciones y fuentes externas lo que permite ampliar la visión y análisis de la organización en relación al entorno en el que está compitiendo.

La planificación estratégica funciona a partir del planteamiento de objetivos los cuales son fines determinados en la organización para ser desarrollados de una manera estratégica sea en un corto, mediano o largo plazo. En la investigación realizada se puede evidenciar que existen varias posturas que relacionan los objetivos generales con los estratégicos los cuales son tomados con base a los lineamientos de la empresa es decir la misión, la visión y los valores, todo esto condiciona el accionar dentro de la organización.

La planificación estratégica busca analizar la empresa tanto a nivel interno como externo por lo tanto se deben conocer las oportunidades que son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” (Serna, 1997, p. 31), las fortalezas que son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” (Serna, 1997, p. 31), las amenazas que son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.” (Serna, 1997, p. 31) y las debilidades que son “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” (Serna, 1997, p. 31)

El análisis interno y externo de la organización permiten plantear un plan estratégico, el cual es una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto, a largo plazo y la estrategia.

2.3. MARCO TEÓRICO

Planeación Estratégica. El término de estrategia ha sido utilizado en diversos contextos, pero su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, ya que es la capacidad de crear y diseñar acciones que permitan destruir o terminar con el atacante, utilizando los recursos que se tienen a disposición. En el caso de la administración de empresas lo que se busca con la estrategia es poder competir

con otras empresas y obtener mejores resultados que ellos, este término de estrategia ingresa a las empresas gracias a los estudiosos Von Newman y Morgerstern en el año 1944, con la teoría de juegos, que se define como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Posteriormente, Alfred Chandler y Kenneth Andrews, definen la estratégica como la determinación conjunta de objetivos de la empresa, así como la acciones para poder alcanzarlas, y resaltan que se debe analizar en la organización la parte no económica, ya que esta tiene una gran importancia en el momento de conseguir las metas trazadas, Igor Ansoff da una definición un poco más analítica y la enfoca desde la acción, él considera que la estrategia es un hilo conductor que corre entre los productos y las acciones que realiza la empresa, además se convierte en una regla para la toma de decisiones.

Actualmente la planeación estratégica es un modelo y/o herramienta que contribuye en el orden y la administración de los cambios que se presentan en la organización, la planeación estratégica debe llegar a todas las áreas ya que es una técnica que ayuda a definir los objetivos de la empresa y establece estrategias para lograrlos, proceso que se basa en la toma de decisiones y participación de los miembros de la organización que buscan mejorar la competitividad de la empresa.

Se inicia con algunas definiciones que permite evidenciar la evolución del concepto:

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” (Porter, 1992, p. 44)

Enrique Ogliastri define la Planeación Estratégica como “nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo” (Ogliastri, 1994, pág. 31)

Según Serna (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (pp. 17)

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” (David, 2008, p. 5)

Con lo anterior se puede concluir que la finalidad del plan estratégico es aumentar la competitividad de la empresa, permitir la satisfacción de las expectativas de los

diferentes grupos de interés a los cuales se dirige la organización, desarrollando procesos como la reflexión que ayuda con la toma de decisiones, logrando la participación de los involucrados en el proyecto empresarial, con que permita la cooperación y el poder alcanzar los objetivos individuales y en común, igualmente es un instrumento de mucha utilidad para la implementación de las decisiones ya que permite tomarlas basadas en datos actuales en situaciones que están ocurriendo en el ahora ya sea en el entorno, el mercado o en la organización misma tomando en cuenta los objetivos y/o metas alcanzar, también aporta una base de datos con un historial de situaciones y decisiones tomadas, todo esto con el fin de tener un referente en situaciones similares; por lo que en muchas ocasiones esto permite salir de la situación problema y tener una ventaja como el posicionamiento en el mercado; por eso es vital que la empresa tenga información actualizada y que con base a esta se pueda decidir. El lograr la reorganización y reestructura con base a la información y necesidades de la empresa va a permitir tener y contar con procesos que le agregan valor a la cadena y desarrollando procedimientos que permita una sinergia en cada área, por eso es primordial contar con un proceso de evaluación en el cual se definirán los objetivos, el desarrollo de las estrategias que permita alcanzarlos y la identificación de los recursos que se utilizarán para realizar las estrategias planteadas.

Modelo Planeación Estratégica. El establecer debidamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, por eso es de vital importancia el saber las condiciones que tiene la organización y responder a las siguientes preguntas en el transcurso de la realización del plan estratégico.

- a) ¿Dónde estamos actualmente?
- b) ¿Dónde queremos llegar?
- c) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

La planeación estratégica se formula en seis etapas:

1. Identificación de la estrategia.

Es una evaluación que se realiza para poder percatarse de una forma adecuada el escenario en el que se encuentra la organización y de esta manera tener pleno conocimiento de las oportunidades y fortalezas, y, de las amenazas y debilidades de la misma.

2. Análisis ambiental.

Consiste en evaluar los ambientes internos y externos de la organización para identificar las oportunidades y amenazas que se presentan.

3. Análisis de recursos.

En esta etapa se puede observar cuales son los principales recursos que tiene la organización y las destrezas que se pueden ejecutar siguiendo las acciones ya planeadas.

4. Análisis de brecha.

Es la comparación que se hace entre los objetivos, las estrategias y recursos de la organización con los componentes ambientales.

5. Alternativas estratégicas.

Es la etapa donde se determina las posibles estrategias, las que permite darle a la organización un valor agregado, además se debe plantear las ideas innovadoras para poder lograr con los propósitos.

6. Evaluación de las estrategias.

Es la valoración de las opciones en términos de los objetivos, metas, políticas y valores corporativos de la organización y la administración; los recursos disponibles y principales destrezas que utilizan para poder aprovechar las oportunidades.

Para Fred David se debe utilizar un modelo que analice la dirección estratégica como algo dinámico, basada fundamentalmente en la revisión y actualización de los componentes, para David se debe contener tres etapas:

1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoria externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

Mintzberg plantea que, en la planeación estratégica, todo se realiza con el fin de poder formular y organizar la estrategia para tener claro lo que son las deficiencias internas, los recursos de la organización y todo esto para que la organización tenga en claro cuál es la situación viable y pueda anticiparse a los posibles cambios de los oponentes, una de las que nos plantea es:

- ❖ **PLAN:** Este consiste en generar un plan o una especie de pasos que permitan realizar una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. En la administración La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, esto planes pueden ser específicos o generales, todo con el fin de obtener unos beneficios, se debe tener en cuenta que el plan se toma como toda intención real, que busca un impacto en el mercado en que se encuentra, de esta manera tener una oportunidad que sus competidores no tendrán.
- ❖ **PATRÓN:** Esta consiste en adecuar y ejecutar el comportamiento que se necesita en la organización para que los colaboradores puedan seguir con las actividades que son necesarias para el cumplimiento, ya que la estrategia se plantea como un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones, por lo que esta es consistente en el comportamiento tanto intencional como como no intencional.
- ❖ **POSICIÓN:** Para la empresa es importante tener en cuenta su entorno cambiante y competitivo, ya que en el proceso de posicionarse y crecer en el mercado es fundamental conocer el medio en el que se encuentra ya que sirve de guía para la elaboración del plan y de cómo se debe desarrollar en su paso a paso, porque permite visualizar la interacción dentro de la organización y fuera, por eso se debe conocer los contextos que permita que la estrategia sea un mediador entre lo que se conoce y lo desconocido.
- ❖ **PERSPECTIVA:** La organización realiza una labor introspectiva, buscando la manera de darle identidad a la empresa y que los colaboradores en su momento se sientan cómodos con esas características y logren identificarse, que la afinidad crezca de manera tal que la alineación a los elementos claves de compromiso como el sentido de pertenecía se ligen a su motivación factor importante para la cultura y el clima organizacional.

También dice que el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes, permite influir en las personas que hacen parte de la organización de tal manera conseguir las metas con efectividad, eficiencia y eficacia, y que es trascendente la planeación porque determina el futuro

deseado, función básica de la gerencia, proceso por el cual pasa la organización de un estado actual al estado deseado.

Dentro de esta planificación se debe contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- ❖ **Productividad:** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- ❖ **Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- ❖ **Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- ❖ **Eficacia:** Valora el impacto de lo que se hace, del producto que se entrega o del servicio que se presta. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos y/o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

Cuando se habla de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica no se puede excluir las planteadas por Michael Porter que habla de cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo y unas estrategias generales que permiten obtener una ventaja competitiva en la organización. Según este especialista, las cinco fuerzas son poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los consumidores, amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza del ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre competidores, las estrategias generales son el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

Las cinco fuerzas de Porter se describen a continuación:

1. Poder de negociación de los clientes.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los clientes o compradores, ya que tienen la potestad de elegir cualquier producto o servicio que se encuentre en el mercado, esta se hace más visible cuando la cantidad de productos es mayor a la de los compradores y los clientes pueden reclamar por precios más bajos, en este escenario existen varios proveedores potenciales, por lo que la posibilidad para no elegir el producto o servicio de la empresa es alta. Se debe tener en cuenta que el poder de negociación de los

compradores también puede depender de la escasez del producto, del volumen de compra, la especialización del producto, entre otros.

El análisis del poder de negociación de los clientes le permite a la empresa diseñar estrategias destinadas a obtener la fidelidad y lealtad de sus consumidores y el poder captar otros clientes potenciales, estas estrategias son¹³:

- ❖ Incrementar la inversión en la buena publicidad, para poder llegar al cliente mostrando la diferenciación del producto, además de ofrecer mayores servicios o garantías que signifiquen un valor agregado para el cliente.
- ❖ Mejorar los canales de distribución y venta.
- ❖ Un producto de calidad a baja precio.

2. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ya que para que una empresa pueda funcionar adecuadamente necesitamos de ellos y más cuando tienen características que son valoradas en el mercado o sector, ya que, si este proveedor tiene una diferencia de acuerdo a los productos o servicios, y en caso de no tener una base con buenos proveedores, se va hacer difícil prescindir de ellos y tendrán un poder para incrementar sus precios.

Se debe tener en cuenta los siguientes factores: La existencia de otros proveedores potenciales, el volumen de compra, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que costaría cambiar de proveedor, entre otros.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos¹⁴.

- ❖ Aumentar la cartera de proveedores
- ❖ Establecer alianzas de largo plazo con ellos
- ❖ Pasar a fabricar materia prima propia.

¹³ Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter disponible en <[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf/](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf/)> [consulta:] 28 de marzo del 2018

¹⁴ Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter disponible en <[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf/](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf/)> [consulta:] 28 de marzo del 2018

3. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de nuevos competidores, es decir empresas que ofrecen productos y/o servicios con características similares a las que se comercializan o fabrican en la organización., si la entrada de los nuevos competidores al mercado se da muy fácil quiere decir que mayor amenaza va a representar para la organización.

Las barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado son¹⁵:

- ❖ **Menor coste:** bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.
- ❖ **Acceso a los canales de distribución:** el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito.
- ❖ **Barreras legales:** toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para la organización.
- ❖ **Identificación de marca:** el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente y de la Proposición Única de Venta (PUV).
- ❖ **Diferenciación del producto:** si el espacio que ha de ocupar el nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicar desde cero para poder diferenciarse del producto ya existente.
- ❖ **Inversión inicial:** la introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos tales como publicidad, comercialización del producto o servicio, formación, etc. Pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.
- ❖ **Experiencia acumulada:** el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.

¹⁵ Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter disponible en <[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)> [consulta:] 28 de marzo del 2018

- ❖ **Movimientos de organizaciones ya asentadas:** es obvio que las organizaciones ya asentadas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor lo más posible, con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

4. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos que son capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se conoce como sustitutos o alternativos. La amenaza proviene de que el cliente puede alterar la decisión de compra, y más cuando el nuevo producto es más económico o de mayor calidad, otro factor puede ser la poca publicidad existente de los productos, el costo, la lealtad de los clientes o la facilidad de cambio; la presencia de productos sustitutos influye directamente en el precio, ya que, aparte de tener a los competidores que vende los mismos productos se debe tener presente los que vende productos sustitutos; por lo que es muy importante diversificar la producción.

El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos le permite a la empresa diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de compañías de productos sustitutos o estrategias que le permitan competir con ellas¹⁶.

5. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto. Se puede decir que este último factor es el resultado de los anteriores y proporciona a la empresa información necesaria para el posicionamiento en el mercado, cada competidor establece sus estrategias con el fin de obtener una mayor participación en el mercado y de superar a su rival, esto aumenta cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una diferencia entre los productos.

El análisis de la rivalidad entre competidores le permite a la empresa comparar sus estrategias o ventajas competitivas con las de sus rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si se debe mejorar o rediseñar las estrategias establecidas.

Porter identificó tres estrategias, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobresaliera de los competidores del sector:

El liderazgo en costos: esta estrategia se implementa cuando los clientes o consumidores de determinado mercado o sector no notan diferencia en las características de un producto y otro, por lo que son sensibles a los precios, en esta

¹⁶ Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter disponible en <[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/.../1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)> [consulta:] 28 de marzo del 2018

se encuentran clientes que solo buscan la economía y no tienen fidelidad o lealtad por ninguna marca del mercado, es por eso que se hace necesario mantener costos más bajos frente a los competidores y lograr un volumen alto en las ventas. Por lo general este liderazgo en costos se puede obtener a través de economías de escala y curvas de aprendizaje.

La Diferenciación: consiste en adicionar un valor agregado o características a un producto o servicio para que sea percibido en toda la industria como algo único y deseado por el consumidor. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia, ya que se crean productos que ofrecen nuevas experiencias e innova en el mercado, dando en el producto un valor agregado, causando que la empresa se diferencie de sus competidores y el cliente se fidelice con la marca, por lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferente, satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia.

Enfoque o Alta segmentación: consiste en utilizar cualquiera de las dos estrategias anteriormente mencionadas (liderazgo en costos o diferenciación), pero esta se diferencia por ser utilizada en un ámbito competitivo más reducido, ya que se centra en un grupo específico de clientes o en un segmento de la línea de productos. La estrategia tiene como objetivo reducir en forma eficiente la cobertura de los competidores de amplia cobertura. Para que el enfoque tenga éxito se debe tener un potencial de crecimiento, un tamaño adecuado para que la empresa se sitúe en el mercado y consiga la rentabilidad.

El éxito de la estrategia depende en gran parte de la adaptabilidad de la empresa para los cambios que se presentan en el ambiente competitivo. Es decir, Cuando existe una competencia acelerada no es posible ser reactivo ante las estrategias del competidor y por el contrario se deben anticipar.

Matriz DOFA.

Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método de análisis que proporcione un soporte para determinar la capacidad que tiene la empresa para desempeñarse en el medio actual. Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar la ventaja competitiva de la organización, esta ventaja se puede encontrar en las formas de producir, en los productos que se comercializan, en el servicio al cliente, en el talento humano de la organización o en el servicio post venta que tiene esta, entre otros. El segundo elemento es escoger el nicho de mercado que no está siendo del todo cubierto por las ofertas del mercado y que además sea compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel

que da a la empresa una posición en la cual se pueda obtener una ventaja de las oportunidades. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158)

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

Cuadro 1. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Adaptado Matriz DOFA, Serna (1997)

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido una metodología empleada para evaluar el desempeño de las empresas alrededor del mundo que permite tanto el diagnóstico, la gestión empresarial, como la medición de la gestión (Montoya, 2011).

El BSC parte de la visión y misión de la empresa para que, a través del diseño de una estrategia, se logren identificar líneas de acción que permitan alcanzar dicha estrategia; de hecho, si una organización no ha estructurado su visión y misión, la metodología permite su creación (Blanco, 2011). Justamente, mediante este punto, el BSC se organiza en diferentes perspectivas interrelacionadas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta o metodología se emplea como un enfoque multidimensional para describir, implementar y gestionar la estrategia en todos los niveles organizativos (Álvarez, Chávez & Moreno, 2009), por medio de una estructura lógica de objetivos, iniciativas y medidas acordes a la estrategia de la organización (Rodríguez, Aibar & Lima, 2014). Una de las características más destacadas del BSC se relaciona con la capacidad de proporcionar una visión completa del desempeño del negocio integrando las diferentes perspectivas con la valoración permanente del capital tangible e intangible de la organización, permitiendo develar no solo lo sucedido en la empresa (pasado), lo que está pasando (presente) sino también lo que puede esperar del futuro (Flores, 2006).

La planeación estratégica basadas solamente en datos cualitativos ya no son autosuficientes. Tales herramientas pueden dar una respuesta en qué es la ventaja competitiva, qué hace a una empresa productiva y a cuál no, pero no da respuesta del porqué, este aspecto es contestado en buena parte mediante el cuadro de mando integral, ya que elabora objetivos en la perspectiva de procesos y recursos, ingresando al porqué de una ventaja competitiva permitirá mejorar la posición de la empresa en el mercado.

para desarrollar un modelo de gestión estratégico, que permita medir la orientación de la estrategia del negocio de una organización, con una oportuna retroalimentación, la respuesta considera rápidamente es utilizar la herramienta del cuadro de mando integrado, ya que usa indicadores para definir los temas estratégicos como puede ser: calidad, satisfacción del cliente, crecimiento, entre otros. El cuadro de mando integral tiene la capacidad de describir y poner en práctica la estrategia de la empresa, convirtiéndose en el soporte.

2.4. MARCO JURÍDICO

- Nombre comercial: Pipilanga y Verduras Orientales.
- Tipo de organización: Persona natural.
- Registro Mercantil: N° 90933-1 del 11 de Marzo de 2010.
- Actividad económica principal: Cultivo de hortalizas, raíces y tuberculos.

El sector agropecuario colombiano está compuesto por tres subsectores donde se puede encontrar las actividades de producción primaria en los ámbitos agrícolas,

pecuario, forestal entre otros, este sector fue muy importante para la economía de Colombia en el año 2017, ya que fue un motor de crecimiento del país con un ritmo de expansión muy superior al de toda la economía colombiana¹⁷, por eso surge la importancia de que todos los productos sean de alta calidad y que sean regulados, la empresa Pipilanga y Verduras Orientales es una empresa agrícola donde su actividad principal es el cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos además de la comercialización de dichos productos, por lo cual una de las entidades encargadas de la regulación es el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y de patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹⁸, esta tiene como principales actividades diseñar y ejecutar estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para la especies animales y vegetales que afectan la producción agrícola, entre otros.

2.4.1 RESOLUCIÓN NÚMERO 14712 DE 1984

Parte general:

En esta resolución se reglamenta lo relacionado con la producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales, frutas y hortalizas, ya que surge la necesidad de precisar cuáles son las normas técnicas que se deben tener presente a la hora de ejecutar una o varias actividades mencionadas anteriormente, además dan claridad de los conceptos que se manejan; acerca de las característica, detalles y clasificaciones de los vegetales, frutas y hortaliza.

También informan cuales son las entidades que pueden ejercer una vigilancia y control de verificación en los productos, en el caso de las vegetales, frutas y hortalizas destinadas al consumo humano, deberá efectuarse un control sanitario por parte del Ministerio de Salud¹⁹.

¹⁷ Revista Semana, El agro: de cenicienta a líder, disponible en <<https://www.semana.com/economia/articulo/crece-actividad-economica-del-sector-agropecuario-en-colombia/547670>> [consulta:] 01 de abril del 2018

¹⁸ Instituto Colombiano Agropecuario, Quienes somos, disponible en <<https://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>> [consulta:] 01 de abril del 2018

¹⁹ INVIMA Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Resolución 14712 – Octubre 12/ 1984, disponible en <<https://www.invima.gov.co/normatividad-sp510373846/alimentos/resolucionesalimentos/resoluciones-1999-y-anteriores/530-resolucion-14712-octubre-121984.html>> [consulta:] 05 de abril del 2018

2.4.2 LEY 590 DE 2000

Parte general:

Esta ley fue creada para promover el desarrollo de las MiPymes, ya que estas representan un gran porcentaje de la economía colombiana, y era necesario dar disposiciones que aportaran a la búsqueda de factores que estimulan la formación de mercados competitivos, y para esto se hace fundamental que se comience mediante la promoción, creación y sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Mediante esta ley se puede obtener claridad en términos que resultan confusos o que se desconocían, como cuales son las micro, pequeñas o medianas empresas y que características poseen; por eso es indispensable dar precisión a estas definiciones ya que a la hora de hacer una clasificación el manejo adecuado del término resulta ser primordial. Con las características de la empresa se podrá determinar si es una micro, pequeña o mediana empresa; para las microempresas se entiende que son las famiempresas pequeñas y medianas, que realizan la actividad por una persona natural o jurídica, estos pueden desarrollar sus labores en el sector agropecuario, industrial, comercial o de servicios; además debe seguir ciertos parámetros para obtener esa clasificación como lo es el tener un planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes²⁰.

2.4.3 RESOLUCIÓN 2155 DE 2012

Parte general:

En la resolución se establecer el reglamento técnico acerca de los requisitos sanitarios que deben cumplir las hortalizas que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional, todo con el fin de prevenir las prácticas erróneas, y, proteger la salud y seguridad de los consumidores.²¹

²⁰ Congreso de Colombia, Ley 590 de 2000 disponible en <<http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-590-2000.pdf>> [consultado abril de 2018].

²¹ Ministerio de Salud y Protección social, Resolución 2155 de 2012, disponible en <<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2155-de-2012.pdf>> [consultado abril de 2018].

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

3.1.1. GENERAL

Al momento de hacer un análisis económico se debe tomar en cuenta el PIB, la tasa de interés, inflación entre otros datos, ya que estos permiten evaluar la situación económica del país, además de hacer una comparación entre los años para ver si se tuvo un comportamiento creciente o por el contrario fue decreciente.

El producto interno bruto, PIB, es el total de bienes y servicios que se produjeron en un país en determinado periodo, incluye la producción de nacionales y extranjeros que estén en el país, para el año 2017 el PIB fue de 1.8% el cual fue impulsado principalmente por los sectores agropecuario y el financiero.²²

Esta información es muy importante a la hora de tomar decisiones en las empresas ya que para estas es muy conveniente analizar la evolución del PIB, y más significativo aún el poder conocer la situación del sector al cual pertenecen y tener los pronósticos del comportamiento para el próximo año, además permite que la empresa con base en pronósticos pueda tomar una decisión beneficiosa según el comportamiento, es decir, la empresa va a decidir en cuanto a sus actividades, si invertir, comprar maquinaria, o por el contrario hacer una reservar con las utilidades obtenidas; estas decisiones se toman de acuerdo al comportamiento del sector en cuanto a un crecimiento y aprovechar para producir. La Empresa Pipilanga y verduras orientales es una empresa que cultiva y comercializa productos agrícolas como lo son las hortalizas, verduras, tubérculos y raíces pero se diferencia de las otras cultivadas en el departamento del Valle porque son chinas, por eso, para la microempresa ha sido muy conveniente el comportamiento que presentó el sector agrícola en el 2017 donde creció un 6.3% siendo uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía colombiana en ese año²³, para el primer trimestre del año 2018 se proyecta un crecimiento del 2.4%²⁴ en relación con el PIB-real, estos pronósticos del PIB representan para la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales un beneficio económico, porque se proyecta mayor producción y comercialización incrementando de esta manera las ventas, además favorece las estrategias que está implementando el gobierno con los agricultores ya que promueve la diversificación de los cultivos, promocionando el consumo de nuevos productos siendo esto muy importante para los agricultores que están innovando

²² Revista Dinero, Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017 disponible en <<https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>> [consultado abril de 2018]

²³ Revista Dinero, Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017 disponible en <<https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>> [consultado abril de 2018]

²⁴ Diario Portafolio, Proyección de Anif dice que el PIB agropecuario crecerá 2,4 % este año disponible en <<http://www.portafolio.co/economia/pib-agropecuario-crecera-en-el-2018-515698>> [consultado abril de 2018]

con productos poco utilizados en la gastronomía colombiana como lo es la pipilanga, la habichuela china entre otros.

Para las empresas también es importante el análisis que se hace de la tasa de interés, ya que es el precio del dinero en el mercado financiero²⁵, además influye en el consumo de los productos ya que cuando se dan factores como la escasez la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos y por el contrario tener un ahorro, en Colombia existen dos tipos de tasa de interés, pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros y la activa o de colocación es la que reciben los intermediarios financieros, para finales del año 2017 el Banco de la República decidió intervenir con una tasa de interés del 4.75 por ciento, para la toma de esta decisión se basaron en varios aspectos como lo fue el incremento de la inflación en el mes de noviembre de ese mismo año la cual fue de 4.12 por ciento la cual se aumentó más de lo esperado y la actividad económica del país fue muy débil y las cifras confirman un crecimiento económico por debajo del potencial.²⁶

En Colombia, la actividad económica y la iniciativa privada, son libres y se reconoce como la base del desarrollo económico del país, siendo las microempresas el gran porcentaje de las creadas, pero para lograrlo se necesita de una permiso y requisitos que solo los entes gubernamentales mediante las leyes lo podrán aprobar ya que aunque la libertad no se puede anular ni limitar si es necesario que se intervenga para poder lograr un equilibrio y que las empresas que se crean sean sostenibles y entre en los términos de la legalidad, esto con el fin de proteger también a los futuros consumidores y al orden nacional, esto indica que las personas que quieran desarrollar actividades lo podrán hacer ya que es libre de ello, además de que las podrán combinar de las maneras que crean más convenientes pero siempre cumpliendo con la ley.²⁷

El posconflicto no es nuevo en Colombia ni en el mundo. En las tres últimas décadas, en los cinco continentes, por acuerdo de paz negociado entre gobiernos e insurgentes, por intervención de la comunidad internacional o porque una de las partes en conflicto se impuso, se dieron o están en curso procesos de posconflicto en varios países. Algunos de ellos son: Angola, El Salvador, Fiyi, Filipinas, Guatemala, Irlanda, Nepal, Nicaragua, República de Macedonia, Ruanda, Sri Lanka y Sudáfrica. Y en nuestro país, durante las administraciones Barco y Gaviria (1986-1994), cinco grupos guerrilleros (M-19, Epl, Quintín Lame, Prt y Crs), mediante

25 Banco de la Republica Colombia, ¿qué es la tasa de interés? Disponible en <<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>> [consultado abril de 2018]

26 Banco de la Republica Colombia, Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 4,75% disponible en <<http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-14-diciembre-2017>> [consultado abril de 2018]

27Diario Portafolio, Hasta dónde va el concepto de la libre empresa disponible en <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/concepto-libre-empresa-421880> [consultado abril de 2018]

acuerdos de paz con los respectivos gobiernos, hicieron dejación de sus armas, se desmovilizaron y más de 5.000 combatientes, hombres y mujeres, se reintegraron a la vida civil y democrática del país. Desde entonces, se empezaron a aplicar distintos programas y proyectos para atender personas reintegradas a la vida civil.

Por supuesto, cada proceso de paz y posconflicto es diferente y único y tiene relación con situaciones propias e históricas de cada nación, pero lo interesante del caso colombiano es que el proceso de paz en curso con la guerrilla incorpora, además de elementos nuevos, todos o buena parte de los que se dieron en otros países: verdad, reparación, reconocimiento de las víctimas, justicia transicional, reformas constitucionales y políticas, proyectos y reformas económicas y sociales, dejación de armas, reintegración a la vida civil de excombatientes ilegales, cese del fuego, referendo, entre otros.

Colombia, pese a saber que lo que sigue será muy difícil, no ha adoptado con seriedad políticas de mitigación y adaptación al cambio climático y hay pocos planes de manejo integrado de zonas expuestas. Colombia, por su ubicación geográfica, por sus características físicas, económicas, sociales y de biodiversidad, es altamente vulnerable frente a los fenómenos climáticos y ello impactará agudamente la agricultura, hecho que irrizará a toda la economía. Pero nuestra inacción es alarmante. Eso hará que el mañana sea amargo.

Para que la microempresa se pueda beneficiar la situación económica por la cual está atravesando el sector agropecuario es importante que comience a desarrollar estrategias que le permita ser muy competitiva y una de las formas es avanzar en la tecnología que puede ser maquinarias y equipos para el sembrado pero también en nuevos métodos de cosecha, esta última se ha desarrollado en Colombia, se han realizado investigaciones de cómo lograr utilizar de manera adecuada las tierras y se desarrollaron varios métodos que ayudan a la eficiencia, uno de ellos fue la producción bajo confinamiento donde el tratamiento al suelo es muy importante, ya que de la desinfección que se da para los semilleros, y a través de energía calórica del sol, reduce la aplicación de fungicidas y elimina por completo el uso y aplicación de los desinfectantes químicos, lo que va generando una disminución en los costos, además de mejorar la manera de sembrar y cuidar los cultivos. Por otra parte, se diseñó un método para la producción de plántulas en suelo solarizado, lo que permitió el 100 por ciento en el trasplante a campo abierto y un ahorro en la utilización de semilla en un 30 por ciento.²⁸

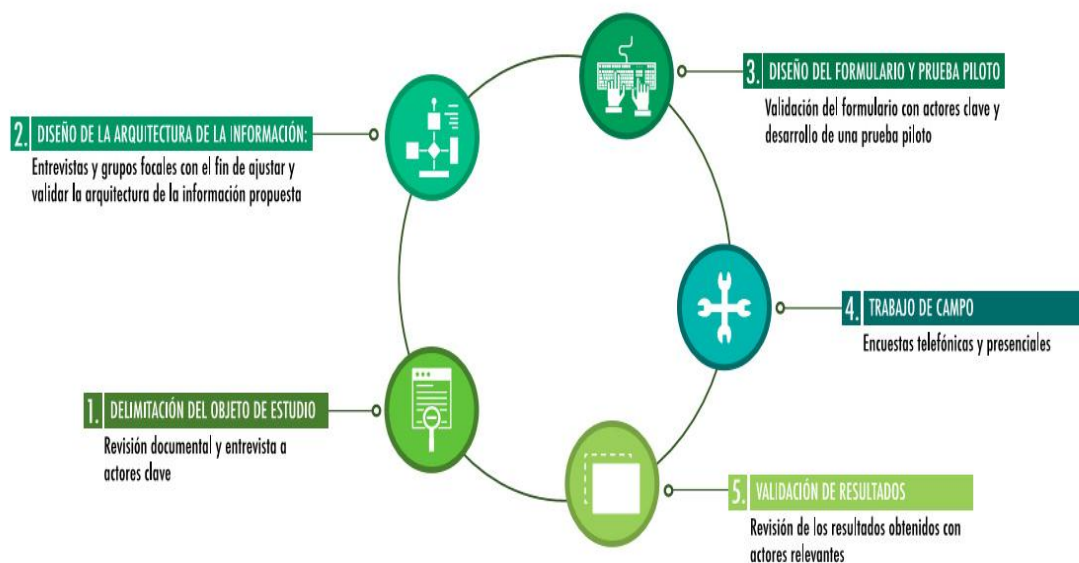
En cuanto a los residuos de cosecha que es uno de las principales limitantes en el cultivo de hortalizas, se desarrolló un método para la producción de compost, la cual utiliza los microorganismos descomponedores de materia orgánica, esta metodología obtuvo un rendimiento de 2.5 toneladas de residuos por cosecha;

²⁸ Diario Portafolio, Hortalizas buscan competitividad, disponible en <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1522528>> [consultado abril de 2018]

además se ha evaluado y producido hortalizas bajo condiciones de invernadero, lo cual ha permitido que la producción se acreciente hasta en un 100 por ciento, en comparación con la alcanzada en campo abierto, reduciendo el uso de pesticidas para el control de plagas y enfermedades, logrando una cosecha de calidad y libre de residuos tóxicos, disminuyendo notablemente el precio.²⁹

En la parte de maquinaria y de las TIC debido a la preocupante situación por la que pasa el país, el gobierno ha comenzado con la formulación de políticas, pero para esto necesita evidencias e información que identifique las condiciones que actualmente tienen los productores agropecuarios, para este proceso se ejecutó un plan con cinco pasos, como lo muestra la siguiente imagen

Figura 2. Diagrama de diseño



Fuente: Tomado de Boletín “Indicadores de la usabilidad de las TIC y consumo digital en el sector agropecuario”³⁰

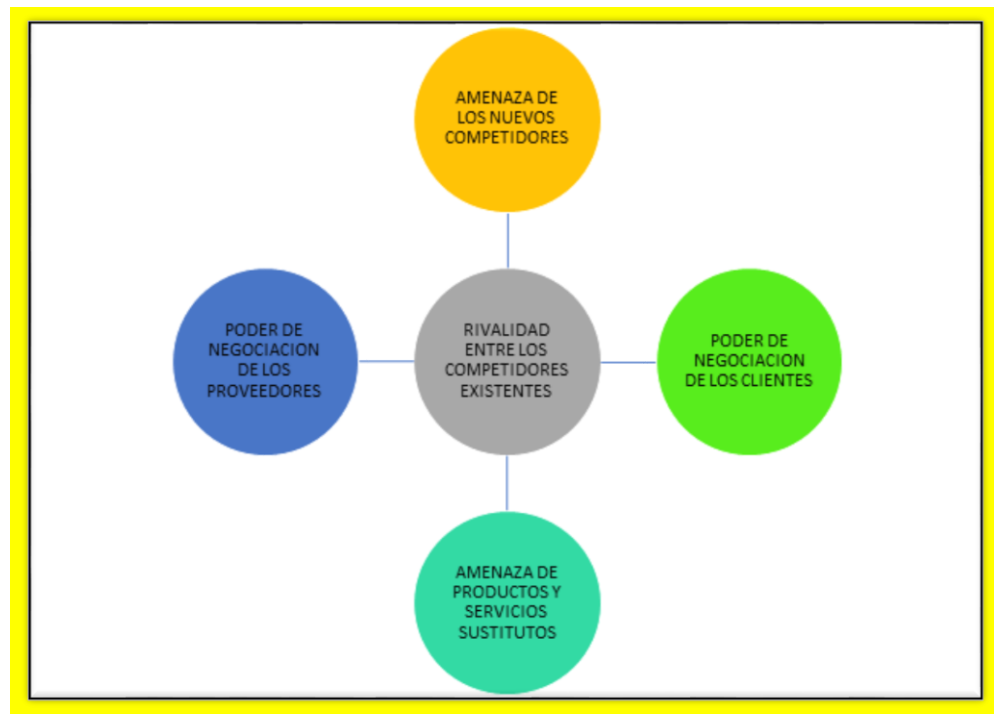
Lo que se busca con el estudio es favorecer los procesos agropecuarios, lograr capacitar y obtener una descripción del entorno, para de esta manera identificar los

²⁹ Diario Portafolio, Hortalizas buscan competitividad, disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1522528> [consultado abril de 2018]

³⁰ PECTIA, Plan Estratégico de Ciencia e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano, disponible en <http://colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf> [consultado abril de 2018]

retos más importantes del sector en el uso de las TIC, el primero es mejorar la capacidad de apropiación de tecnología en los procesos agropecuarios, el segundo es fomentar la participación como mecanismo que facilite los procesos de apropiación de estas tecnologías, y por último implementar esquemas de uso y producción de información sectorial, que permita habilitar el servicio de valor agregados en las áreas de producción, comercialización entre otras³¹, para que la tecnología no sea una desventaja para el agricultor colombiano sino por el contrario sea una ventaja que lo ayude a lograr una competitividad el mercado.

Figura 3. Las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores.

Los principales proveedores de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales son los pequeños agricultores de productos orientales, estos son los encargados de cultivar las semillas ya sean en plantación directa y/o plántulas que se derivan de los semilleros, se ha mantenido una buena relación con los proveedores y el modelo de trabajo que se implementó ha funcionado debido a que el proceso del cultivo de estas verduras comprenden de una colaboración constante, especialmente porque

³¹ PECTIA, Plan Estratégico de Ciencia e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano, disponible en <http://colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf> > [consultado abril de 2018]

las semillas son importadas, con el fin de suplir el consumo de la comunidad asiática y posteriormente dar a conocerla en el mercado colombiano, el cultivo de estas verduras tienen un manejo y cuidados diferentes a las verduras que se encuentran en el mercado colombiano por lo tanto los proveedores reciben capacitación acerca de dichos productos creando de esta forma lazos fuertes con la empresa, los pedidos que se tienen están destinados a diferentes partes del país por lo tanto se tienen grandes volúmenes que favorecen a ambas partes, por lo que el poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los clientes.

La empresa Pipilanga y Verduras Orientales ofrece productos los cuales actualmente están supliendo las necesidades de un nicho de mercado muy específico, ya que estos productos pertenecen y son parte fundamental de la canasta familiar de la comunidad asiática, por lo que se tiene un poder alto de negociación frente a estos clientes, ya que actualmente son muy pocas las empresas que están supliendo dicha necesidad con la calidad, la gran variedad de los productos, los descuentos y los términos de pago que ofrece la microempresa haciendo que la relación entre empresa-cliente sea muy sólida, muy diferente es el poder de negociación que se tiene con el mercado colombiano ya que los productos que se producen son una alternativa entre muchas posibilidades. Estos productos son adquiridos a través de distribuidores, almacenes de cadena y venta directa.

Amenaza de nuevos competidores.

La empresa se encuentra en un mercado donde el segmento o nicho al que provee es muy particular, y actualmente las empresas competidoras no conocen las necesidades y gustos de la comunidad asiática, por lo que la microempresa ha adquirido una reputación forjada por la experiencia y el contacto directo, lo que le ha permitido fidelizar a los clientes de esta comunidad, haciendo el proceso muy complejo y arduo para los que deseen ingresar o incursionar en este segmento de mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La microempresa es productora y comercializadora de verduras orientales, en el mercado colombiano se encuentran acelgas, pepinos y zapallos, pero estos no cuentan con el sabor y propiedades que tienen los orientales, se podrían sustituir, pero el cliente asiático es muy arraigado a su cultura y gastronomía por lo tanto prefiere las verduras y hortalizas de su comunidad.

La rivalidad entre competidores.

Los principales competidores de la empresa se encuentran en la ciudad de Bogotá y son pocos, además manejan una variedad de productos muy baja, por lo tanto los clientes son fieles y leales a la empresa Pipilanga y Verduras orientales donde encuentran una amplia diversidad de productos, los competidores que actualmente se encuentran en el mercado no poseen la experiencia necesaria ni los conocimientos en cultivos y agricultura asiática como lo tiene la microempresa que lleva aproximadamente 18 años, se puede decir que la competencia es bastante baja y la microempresa ha logrado crear un vínculo muy fuerte con los clientes no solo en Palmira y Cali sino también en las demás partes del país a las cuales llegan los productos.

Cuadro 2. Matriz EFE

GUIA DE ANALISIS DEL CONTEXTO Organización: Pipilanga y Verduras Orientales

	VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om	P	C	Po
01	Apoyo del Gobierno Colombiano para la creación, desarrollo y sostenibilidad de las MiPymes.	O			X		0,04	4	0,16
02	Alianzas y tratados de libre comercio.	O				X	0,03	2	0,06
03	Poca competencia	O				X	0,04	3	0,12
04	Crecimiento Económico del país	O			X		0,08	4	0,32
05	Crecimiento del sector agropecuario	O			X		0,09	4	0,36
06	Planes de inclusión social	O				X	0,06	2	0,12
07	Ubicación estratégica	O			X		0,10	4	0,4
08	Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	O			X		0,06	4	0,24
09	Conflictos territoriales en el país	A	X				0,05	4	0,2
10	Nivel de inseguridad y delincuencia	A	X				0,05	4	0,2
11	Incremento del índice de desempleo	A	X				0,03	4	0,12
12	Variación de la inflación	A		X			0,03	3	0,09
13	Utilización de nuevas tecnologías por parte de la competencia	A	X				0,05	4	0,2
14	Impacto del cambio climático	A	X				0,06	4	0,24
15	Cambio de políticas fiscales	A	X				0,05	4	0,2
16	Impacto del posconflicto	A		X			0,04	2	0,08
17	Bajo nivel de inversión en investigación, innovación y desarrollo	A		X			0,10	3	0,3
18	Tasa de interés	A		X			0,04	2	0,08
							1		3,49

A: Amenaza / O: Oportunidad AM: Amenaza Mayor / am: Amenaza Menor OM: Oportunidad Mayor / om: Oportunidad Menor P: Peso C: Calificación Po: Ponderación
--

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 3,49 está por arriba de la media de 2,50, y adicionalmente el ponderado de las oportunidades fue de 1.78 > 1.71 de las amenazas, lo que genera buenas expectativas.

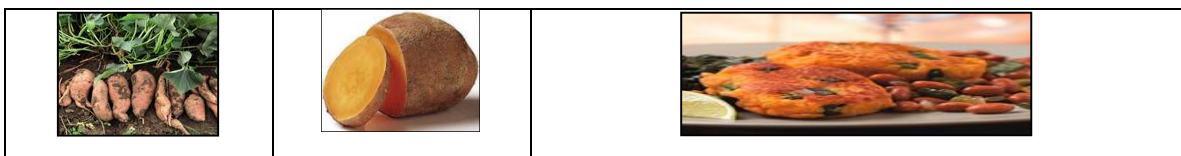
De acuerdo al análisis realizado se pueden detectar amenazas que pueden afectar a la empresa tales como conflictos territoriales en el país, nivel de inseguridad y delincuencia, todo esto se da debido al gran porcentaje desempleo ya que las personas no cuentan con la oportunidad de mejorar su calidad de vida; otros aspectos que deben tenerse en cuenta es la utilización de nuevas tecnologías por parte de la competencia, poniendo de esta forma a la empresa en desventaja ya que la competencia ofrecería productos y servicios con un valor agregado posicionándolos en el mercado, al igual que la tecnología se tiene en cuenta el impacto del cambio climático ya que en los últimos años se han estado presentando fenómenos climáticos que afectan el desempeño de la empresa como lo son los periodos de sequía y los de fuertes lluvias, los cuales en ambos casos afectan los productos agrícolas que se ofrecen dándose pérdidas muy altas, todo esto debe considerarse para que la empresa determine las medidas que deben tomarse para disminuir su impacto y acoplarse a los cambios que se generen teniendo así planes de contingencia y no afecten en gran medida el buen funcionamiento de la organización.







3.2. DIAGNÓSTICO INTERNO




3.2.1. GENERAL







La microempresa Pipilanga y Verduras Orientales es productora y comercializadora de productos agrícolas específicamente de verduras y hortalizas chinas, en el portafolio de productos con una variedad de diecinueve productos, en los cuales se encuentra la pipilanga, la berenjena, el Cait Choi entre otros, a continuación, se adjuntan las tablas con información de los diecinueve productos que podemos encontrar en la microempresa:







Cuadro 3. Descripción de los Productos



NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Ipomoea batata	Batata, camote, Boniato, Chaco, Sweet potatoe.	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación humana, puede ser un sustituto de la papa. Algunas variedades se destinan para cosechar sus hojas como verdura. Las hojas son ricas en oxalatos. - Producción de alcohol y almidón. - Forraje y alimentación de animales. La harina de batata se añade a los concentrados de aves de corral para proporcionar mayor coloración a los huevos y la carne. - Planta medicinal: según historiadores, la decocción de las hojas fue utilizada en la antigüedad como antibiótico natural, laxante y tónico 	Alimentación: las batatas se consumen cocidas, asadas, fritas, hervidas, en sopas, cremas y de acompañamiento. No se pueden digerir bien si se toman crudas, por lo que siempre requieren de cocción previa. También se puede adquirir batatas deshidratadas, congeladas, enlatadas, y en harina; para la producción de productos de pastelería y galletas. La crema de batatas se utiliza como la de calabaza, para rellenar pasteles y dulces.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Solanum melongena	Berenjena Mini	Puede consumirse hervida, frita o en salsas. Las variedades de pequeñas frutas (berenjenas), y de colores exóticos y ornamentales se pueden producir en envases y utilizarse para decoraciones.	La berenjena se consume asada a la parrilla, frita, sofrita, rebozada con huevo, gratinada, cocida al vapor o al horno. Es muy versátil y combina bien con tomates, cebollas, ajo y queso. La única manera en que la berenjena no se debe comer es cruda.
			





NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Brassica juncea	Cait choi, Bolita, Chinese mustard greens, Mustar cabbage	<p>Se obtiene un aceite de semillas, las semillas trituradas se utilizan en la producción de la mostaza y tiene una variedad de usos de vegetales. También se utiliza como forraje y medicinal. En África y en muchas partes de Asia las hojas se comen como un vegetal, sino que a menudo son triturados, cocinados y servidos como guarnición con los alimentos básicos. Las hojas más viejas y las hojas afectadas por la sequía son muy amargas. Cuando tienen que ser utilizados, los consumidores renovar el agua de la cocción una vez. Hojas tiernas jóvenes, llamadas "hojas de mostaza" se utilizan en ensaladas, mezclada con otras verduras para ensalada. En Asia, las hojas de mostaza marrón se utilizan en salmueras o se ofrecen como verduras congeladas o enlatadas. Las semillas germinadas se utilizan como adorno o para añadir una nota picante a las ensaladas.</p>	<p>En la cocina también hacen uso de hojas de mostaza. En japonesa cocina que se conoce como Takana y es a menudo encurtido y se utiliza como relleno en onigiri o como un condimento. Una gran variedad de B. juncea cultivares se utilizan, incluyendo Zha cai, mizuna, takana (var. integrofolia), yuk kai choy y xuelihong (var. crispifolia) hojas de mostaza asiáticas son más a menudo fritos o en vinagre A Sureste. Plato asiático llamado asam gai choy o kiam chai boey se hace a menudo con las sobras de una comida grande. Implica guisar hojas de mostaza con tamarindo, secos chiles y restos de carne sobre el hueso.</p>
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Cebollin, Allium schoenoprasum	Español: Cebolleta, cebollino.	El cebollino es digestivo, aperitivo y antiséptico. También	El cebollino es una de las "finas hierbas" francesas. Su sabor, más fino y suave que el de la







	<p>Catalán: all junciforme; euskera: tipulina; Portugués: ceboletas de França; Alemán: Schnittlauch; Francés: ciboulette.</p>	<p>tiene reputación de ser antiescorbútico, antitusígeno, cardiotónico, diurético, expectorante, hipoglucemiante, laxante y estimulante.</p>	<p>cebolla, realza las ensaladas verdes, los tomates, pescados marinados, potajes, legumbres, tortillas y cualquier receta a base de huevo.</p> <p>Las hojas se utilizan frescas como condimento, aportando un delicioso toque a mayonesas, salsas, quesos blancos y mantequillas a las finas hierbas. También se pueden añadir a los sándwiches con lechuga para realzar su sabor. Cuando se aplican a sopas o guisos, debe hacerse al final de la cocción para que no pierdan sus cualidades organolépticas. Además, pueden mezclarse con la cebolla, el perejil o el perifollo. Las hojas jóvenes tienen un sabor ligeramente acre y picante, más fuerte que el de las hojas viejas, similar al de la cebolla, con aromas más ligeros.</p> <p>Las flores se pueden comer crudas en ensaladas o, junto con las hojas, formar parte de mantequillas a las finas hierbas, así como colaborar en la decoración de los platos.</p>
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
<p>Brassica rapa var. Parachinensis o Brassica chinensis var. Parachinensis</p>	<p>Choisan, Choi sum, choy sum</p>	<p>Es beneficioso en la prevención de enfermedades como osteoporosis, enfermedades cardíacas y cáncer. Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico.</p>	<p>Los brotes de flores, los tallos y las hojas más jóvenes de Choisan se utilizan en sopas, ensaladas o salteados, ligeramente hervido o al vapor y combinado con otras verduras y carnes.</p>
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA




Brassica oleracea var, Gongylodes, Canlorapa	Colinabo	La medicina popular recomienda el uso de colinabo como una alternativa eficaz en el tratamiento del estreñimiento y para la cicatrización de heridas y úlceras. También sirve como expectorante y problemas respiratorios.	Se puede emplear en ensaladas, cocida y en rodajas, también para guisar, al vapor o en agua; asado, braseado o salteado en wok
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
<i>Vigna angularis</i>	Frijol Azuki	El té de frijol azuki ayuda a normalizar el movimiento intestinal y es beneficioso para las molestias en huesos y articulaciones, urticaria y una variedad de afecciones renales. Ayuda a nutrir los riñones y las vías urinarias, revitalizando los meridianos del riñón y la vejiga, los meridianos son vías energéticas utilizadas por la medicina tradicional china. El meridiano del riñón se considera un meridiano yin clave, y juega un papel importante en la salud y bienestar de mente y cuerpo.	Por su sabor dulce, se utilizan en varias gastronomías para la repostería en la forma de pasta (en japonés anko). En Malasia se usa en helado, como Ais kacang. En Japón y China se utilizan también para germinar los "brotes de soja" solo que de color rojo. Como también se hace para la variedad negra (<i>Vigna mungo</i>) y la amarilla (auténtica soja: <i>Glycine max</i>). Además tienen menos grasas y son más fáciles de digerir que otras variedades de judías.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
<i>Vigna unguiculata</i>	Habichuela larga o frijol largo de china	Medicinales, ayudan a la regulación de glucosa, eliminar toxinas y produce un	Vainas comestibles, crujientes, tiernas y deliciosas. Granos largos se cortan en secciones más cortas y se cocinan como las

		efecto diurético, además es un excelente alimento rico en proteínas, vitaminas, minerales, fibra y aminoácidos.	judías verdes comunes. Se pueden guisar, saltear, en sopas, en estofado, en ensaladas.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Brassica oleracea alboglabra	Kai-lan, brécol chino o col verde china	Dentro de los beneficios potenciales se incluyen protección contra el cáncer, enfermedades cardiovasculares, el alivio del asma, y la mejora de la salud ocular y como alimento.	El kai-lan se emplea ampliamente en la gastronomía de China, y especialmente en la cantonesa. Es común prepararlo salteado con jengibre y ajo, y hervido o al vapor con salsa de ostra. También es frecuente en la cocina vietnamita, birmana y tailandesa.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Brassicca chinensis.	Pak Choi, Paksoi o Bok Choy	El Pak Choi es similar a nuestra acelga, y el uso culinario es el mismo, no recomendado para largas cocciones, resulta delicioso al vapor, rehogado, gratinado, en sopas o en ensaladas.	Naturalmente lo encontramos en muchos platos orientales, pero cada vez es más común encontrar este vegetal en platos de los restaurantes de cocina actual. Las variedades de Pak Choi se amplían con la demanda de cultivo en distintos países y regiones, sus valores nutritivos también son muy valorables como buen vegetal.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Momordica charantia Linn	Pepino chino, fukua, Balsamina, cundeamor, bitter	Los frutos se consumen cuando lucen llenos y aun de color verde. Los frutos,	El pepino chino luego de lavarlo, se parte en dos a lo largo y se remueve la parte central y las semillas con una cuchara. Tiene

	melon, ampalaya, karela	las hojas y las semillas tienen aplicaciones en la medicina naturista. En Asia, principalmente en Filipinas, los herbolarios han desarrollado varias presentaciones como cápsulas o bolsitas de té del pepino chino como medicina natural para varias enfermedades, en especial para diabéticos.	sabor amargo y para quitarlo, después de cortado se le debe agregar agua con sal y dejarlo en reposo un día aproximadamente, luego se lava y se escurre, se prepara de diferentes maneras ya sea crudo o sofrido en ensaladas con otras verduras, mariscos y aderezo, relleno con carne, pescado o mariscos al horno, guisado con carne, encurtidos entre otros.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Luffa acutangula	Pepino sikua, Okra china, Calabaza de aristas, Esponja vegetal	Los frutos inmaduros, de color verde opaco y aristas pronunciadas, se usan para consumo directo o en ensaladas de verduras, cocinados en sopas o en guisos con carne. Siempre las aristas deben ser removidas antes de prepararse. Cuando están maduros y secos se pueden utilizar como esponjas vegetales, filtros o material de relleno	Las aristas deben ser removidas y luego se puede consumir crudo en ensaladas cortándolo en diagonal o en monedas. Cocinado se prepara en guiso con carne salsa de soya y caldo de gallina.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Pachirrysus erosus	Pipilanga, Jicama,ahipa, yam bean, pois batata, sinkama, fanko, cusik	La Pipilanga cruda o cocinada es alimento para humanos y animales. La pulpa fresca o deshidratada sirve como base para mermeladas, sopas, compotas, dulces,	La Pipilanga se consume como fruta o como verdura, cruda o cocinada, CRUDA: como pasaboca o pasante de licor, cortada en trocitos con sal, limón y un poquito de azúcar y si gusta con aji en polvo. En ceviche con cebolla cabezona, pimenton,

		salsas jugos, helados y fruta cristalizada. Se puede preparar vino de Pipilanga. Contiene almidon de alta calidad de granulo pequeño y resistente a la esterilizacion. Tambien se ha encontrado usos en cosmetología como crema limpiadora y suavizante. Las vainas verdes recién formadasse pueden consumir como guisantes. Las semillas secas continen Rotenona, sustancia que controla plagas como el gusano de la col.	cilantro, sal, limón y salsa de tomate. En ensalada de frutas o verduras. En jugo con otras frutas. En helados. En encurtidos. Licuada como base para salsas o aderezos. COCINADA: En bistec. En chop suey (comida china). En sopas. Con los fríjoles. Picada como papa en el arroz. En dulces entre otros.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Raphanus sativus	Rábano picante, Rabano Chino, Rabano blanco	Las hojas y las raíces se emplean en la alimentación humana y animal. La raíz se usa para elaborar un condimento en forma de ralladura o bien molido como pasta, cuyo fuerte sabor hace que en muchos países sustituya a menudo a las mostazas.	Los cocineros utilizan los términos "rábano" o "rábano picante preparado" para referirse a la raíz rallada de la planta de rábano picante mezclado con vinagre. Se puede consumir crudo en ensaladas, en encurtido, deshidratado o rallado como aderezo. Cocinado en sopas, en el arroz, en cremas en estofados
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Ipomoea aquatica	Yonchoi, tubo, espinaca china	Es beneficioso en la prevención de enfermedades como osteoporosis, enfermedades cardiacas y cáncer. Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico.	Se utiliza en sopas, ensaladas o salteados, ligeramente hervido o al vapor y combinado con otras verduras y carnes.

			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Benincasa hispida	Zapallo chikua, TK, Fuzzy melón, Hayri melón, calabaza china, calabaza cerosa, calabaza blanca, pepino peludo, benincasa y melon de invierno.	<p>La Benincasa hispida es cosechada en todos sus estadios de crecimiento. Las hojas y flores son comestibles y usadas en sopas y varios otros platos de la cocina asiática. La cosecha comienza generalmente tres o cuatro semanas después del cuajado del fruto, cuando este tiene unas 4 pulgadas (10 cm) de largo, y continúa hasta que está bien grande.</p> <p>Las hojas jóvenes y capullos de flores se cuecen al vapor y se comen como un vegetal, o se añaden como condimento para sopas [183, 200]. Seed - cocinados [74, 114, 177, 183]. Rico en aceite y proteína.</p> <p>El zumo de la fruta se usa en el tratamiento de la demencia, epilepsia y otras enfermedades nerviosas.</p>	Se usa en condimentos, curry, sopas, estofados y cocinada ligeramente al vapor como acompañamiento. La cáscara puede hacerse escabeche. Los frutos se consumen cuando están inmaduros y tienen un sabor muy agradable. Se preparan crudos en ensaladas, cocidos y guisos.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Benincasa cerifera, sinónimo Benincasa hispida	Zapallo chino, Zapallo blanco, Zapallo tomkua, Winter melón, Wax gourd, Petha, Kusmanda.	Los frutos se consumen cuando están maduros o sazones y se reconocen por la formación de un polvo	El zapallo chino o Tomkua su consumo más común es en sopas, con carne de res, o de cerdo o pollo o pescado; también en guisos o estofados; en jugo, cocinándolo primero y luego

		blanco ceroso sobre la cáscara. Su consumo principal es en sopas, en jugo, en dulce o para preparar salsas. La pulpa deshidratada sirve como base para sopas precocidas. Sus semillas fritas o asadas son un plato exquisito.	licuado con agua o leche y en dulce como el de la victoria.
			
NOMBRE CIENTÍFICO	NOMBRE COMÚN	USOS	CULINARIA
Amaranthus Mangostanus	Hamchoi, Bledo, Red Stripe Amaranth	Es beneficioso en la prevención de enfermedades como osteoporosis, enfermedades cardiacas y cáncer. Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico.	Este vegetal es muy popular en China, sur de Asia y Vietnam. Esta verdura es utilizada para salteados y sopas.

Fuente: Elaboración propia con información de la microempresa.

PROCESOS

La empresa Pipilanga y Verduras Orientales dentro de su organización tiene dos procesos que son fundamentales para su desarrollo, sostenibilidad y crecimiento; el primer proceso es el productivo, en este se encuentran las actividades orientadas a la transformación de la materia prima en este caso la semilla que da un producto final como lo es la verdura y hortaliza; después de pasar por una serie de operaciones y obtener el producto final se da continuidad al segundo proceso de la organización que es la comercialización de los productos.

Estos procesos están divididos en subprocesos como se puede visualizar en las siguientes matrices:



Fuente: Elaboración propia.

SEMILLERO

Los semilleros son un área del terreno preparado y acondicionado donde se guardan las semillas, en esta etapa del proceso la empresa dispone de las instalaciones para desarrollar de manera adecuada cada siembra, con el fin de que las diferentes verduras y hortalizas que se ponen en el semillero germine. Actualmente la microempresa utiliza un semillero semipermanente debido a la variedad de productos que está cultivando, por eso resulta muy conveniente tener un registro y una vigilancia constante para asegurarse de que se ejecuten correctamente todas las actividades como el riego, el abono entre otros; todo esto para garantizar que tenga las mejores condiciones y se logren los resultados esperados, una vez están listos para trasplantar son llevados a los diferentes agricultores para que sean nuevamente sembrados.

PLANTACIÓN DIRECTA

La plantación directa se da de acuerdo a los cultivos, en este caso lo son la pipilanga y la batata que requiere ser sembrada directamente sin la necesidad de la utilización de los semilleros. existen tres tipos diferentes de cultivos que son los de corto, mediano y largo plazo, dentro de la categoría de corto plazo se encuentran las acelgas, mediano plazo se encuentran los pepinos, rábano y zapallo los del largo plazo están la pipilanga y la batata.

DISTRIBUCIÓN SEMILLAS FINCAS

Para tener un cultivo de calidad la distribución de las semillas es un proceso vital por eso se debe hacer correctamente, en esta etapa influyen varios factores como la profundidad, la distancia de una semilla y otra, entre otras variables; esto se debe tener en cuenta porque cuando se comienza la siembra es importante tener delimitado el espacio para cada producto, ya que cada verdura y hortaliza tienen procesos y cuidados muy diferentes. En la empresa se cuenta con una programación de cultivos la cual determina la cantidad de semillas necesarias y el correspondiente lugar de siembra. La programación de cultivos permite llevar un control y optimización de los recursos ya que de acuerdo a los requerimientos de los clientes es que se realiza la planificación, evitando de esta forma una superproducción o escasez de los productos, las semillas cuando ya están listas para ser trasplantadas son entregadas a los diferentes agricultores los cuales realizan la siembra.

CULTIVO

Los semilleros después de ser trasplantados llevan un control del cultivo en cuanto a la cantidad de agua, el método de riego, fertilizantes, plaguicidas a utilizar durante el periodo de vida del cultivo. Cada cultivo tiene sus propios cuidados y diferentes periodos de vida, los agricultores tienen el conocimiento acerca del manejo de cada uno ya que se tienen diferentes verduras entre ellos acelgas, zapallos, pepinos, con distintas características, periodos de cosecha, etc.

COSECHA

La cosecha es la separación y recolección de la planta o la parte de interés, en el caso de la microempresa son las verduras y hortalizas, para lograr una cosecha adecuada se deben tener en cuenta unos aspectos importantes como el momento de la cosecha, punto de madurez si lo requiere o no y por último el tipo de cosecha que se utilizará. En este proceso la empresa Pipilanga y Verduras Orientales comienza con la recolección de las verduras y hortalizas que ya están listas para el consumo, en el caso de las verduras orientales se debe tener en cuenta que no todas se necesitan maduras, ya que algunas son cosechadas en estado biche como lo es el pepino sikua o estropajo, el pepino fukua, habichuela o tau cop, chikua o zapallo tk porque contienen sus mayores beneficios y sabor en este estado. En este momento la empresa envía los productos a diferentes partes del país por eso es necesario que se manejen verduras y hortalizas de características climáticas los

cuales siguen con su proceso de maduración, aún separado de la planta lo que ayuda a que los productos lleguen en perfectas condiciones a su destino final.

SELECCIÓN, LAVADO Y SECADO

Se seleccionan las verduras que se encuentren en condiciones óptimas en cuanto a peso, color, tamaño y maduración, en el caso de algunas verduras deben pasar por un proceso de lavado ya que son extraídas de la tierra y quedan con partículas de suciedad como lo es la pipilanga, la batata, el rábano, el bledo, el zapallo blanco, luego del lavado pasan al secado con ayuda de ventiladores o secado natural, las verduras deben de tener mucho cuidado y seguimiento ya que la humedad deteriora los productos por lo tanto deben ser secadas y asegurarse que se encuentran en perfectas condiciones para llegar al consumidor.

EMPAQUE

En esta etapa del proceso de acuerdo a los pedidos recibidos de los diferentes clientes, entre ellos almacenes de cadena, distribuidores en diferentes ciudades del país, restaurantes, se despachan de dos formas a granel o en empaques de un kilogramo, dentro de los empaques utilizados se encuentran mallas, papel film, bandejas, cajas especiales para verduras, zunchos, grapas, al igual se utilizan máquinas para realizar este proceso como lo son pesa digital, embaladora de bandejas y báscula de piso. Estos empaques son realizados con mucho cuidado tratando de no manipular demasiado los productos para no maltratarlos y que se encuentren en las mejores condiciones.

MARCADO

Una vez que se han realizado todos los empaques y se encuentran en sus correspondientes cajas de acuerdo a los requerimientos de los clientes se da inicio a la organización de los pedidos, se van marcando con etiquetas que identifican su contenido, cliente y ciudad de destino.



Fuente: Elaboración propia

ALISTAMIENTO DE PRODUCTOS

El alistamiento del producto, hace referencia a la forma como se organiza la mercancía para posteriormente ser transportada y entregada a los clientes, esto se hace con el fin de proteger el producto y se pueden utilizar diversas formas todo depende del tipo de producto, entre las opciones de embalaje se encuentra en canastillas, cajas, huacales o bultos, la empresa en su mayoría de pedidos (productos terminados) los envía en cajas ya que son productos de una consistencia de masa endurecida, pero que con la manipulación directo puede afectar la calidad y la contextura del producto, además en el momento de aforar en el transporte se puede agrupar de una forma más organizada, facilitando la entrega.

DISTRIBUCIÓN

En esta etapa existen muchas maneras de transportar y distribuir los pedidos a las diferentes regiones y zonas del país. La microempresa tiene dos formas de realizar este proceso, la primera es con los camiones que son propiedad de la organización estos los utiliza con pedidos de clientes que se encuentran en una ubicación cercana a la empresa es decir Palmira y Cali, la segunda se hace por medio de empresas de transporte terrestre y aéreo ya que son empresas que tienen

experiencia y llegan a las diferentes destinos a Bogotá, Manizales, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, Pasto, Armenia, Pereira, Medellín, Santa Marta, Ibagué, entre otras, gracias a estas empresas de transporte como Deprisa, Expreso Palmira, Ruta Magdalena gracias a los excelentes servicios se logra llegar a muchos clientes cumpliendo con estándar de calidad y en el tiempo indicado.

COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA

Para la empresa es muy importante poder negociar con grandes mayoristas ya que incrementa sus ventas y adquiere más clientes; debido a que en ocasiones el tener un cliente mayorista significa que la empresa es lo suficientemente competente para poder realizar un producto de excelente calidad y en tiempos pactados, pero se debe tener mucha precaución en el momento de negociar con estos, ya que el negocio de ellos consiste en comprar barato y vender caro; en cuanto al valor y precio del producto este se determina por la oferta y demanda que se tenga en ese momento, y se debe tener presente que para la negociación siempre se toma de referencia el precio del día anterior.

VENTA PARA CONSUMO

En esta etapa los productos llegan a los canales minoristas, este es un canal con extensa diversidad ya que hacen parte de él las tiendas de barrio, puestos informales y grandes superficies, este es el canal de ventas que más utiliza la microempresa por su característica de ser una negociación directa entre el productor y el minorista donde se acuerdan detalles como las especificaciones técnicas, el empaque, aspectos logísticos entre otros, dejando a un lado la intermediación. Este canal se divide en grandes y pequeños minoristas, siendo los grandes minoristas el mayor porcentaje de clientes ya que en estos se encuentran las cadenas de supermercados, hipermercados entre otras.

TALENTO HUMANO

Para la empresa Pipilanga y Verduras Orientales, este análisis es fundamental porque actualmente la organización no cuenta con un área de talento humano el cual realice adecuadamente los procesos de selección, contratación, desarrollo, capacitación y motivación; por lo que estos procesos los realiza el dueño de la organización de acuerdo a su criterio y de una forma muy empírica, por lo que no se tiene una trazabilidad y no sé logra determinar si las personas que en este momento están contratadas en la microempresas están desarrollando sus actividades de la manera más idónea, o por el contrario estén haciendo actividades que no representan para la organización un valor agregado.

Dentro de la organización se tienen 8 colaboradores que realizan diversas actividades. Se encargan de realizar las siembras de los semilleros, el riego, fertilización de los diferentes cultivos, el mantenimiento de las zonas de trabajo,

cosecha de las verduras, limpieza de las verduras, pesaje de las respectivas verduras de acuerdo a los requerimientos del cliente, ya que pueden enviarse en diferentes presentaciones como anteriormente se mencionó (por empaques de un kilo o a granel), empaque, marcación de las cajas con su respectivo contenido y lugar de destino, despacho de los pedidos, toma de los pedidos a los clientes, distribución, marketing de los diferentes productos en almacenes de cadena, realizan la programación de los cultivos llevando los registros, seguimiento de los pedidos despachados para garantizar que lleguen a su destino final, abastecer a los agricultores de semilleros, el trasplante de las plantas, realizar las compras de los materiales e insumos utilizados como lo son las cajas, los zunchos, grapas, bolsas, papel film entre otros.

GESTIÓN EMPRESARIAL

De acuerdo al análisis realizado en la organización, se puede determinar que la gestión empresarial está liderada por el señor Edgar Guzmán dueño de la microempresa, pero este tiene una característica muy empírica basada en la experiencia adquirida en el sector industrial, a pesar de estos factores la empresa ha obtenido buenos resultados, pero debido a la falta de conocimiento o asesoría en términos técnicos de gestión se puede establecer que la empresa necesita un plan estratégico, cultura organización, descripción de puestos de trabajo entre otros, todo con el fin de que el dueño de la organización pueda tomar decisiones que idóneas y 100 por ciento óptimas para la organización.

INFRAESTRUCTURA

La organización cuenta con unas instalaciones adecuadas en donde se desarrollan todas las actividades de la empresa, se cuenta con una oficina muy bien equipada en donde se realizan todas las tareas administrativas, se cuenta con un amplio espacio para el manejo de semilleros, bodega en donde son almacenados los fertilizantes plaguicidas y herramientas requeridas para el desarrollo de las actividades agrícolas, un espacio equipado con mesas, bascula de piso, grameras para el empaque de las verduras una vez que han sido cosechadas, lavadas, secadas y están en condiciones óptimas para ser despachadas a los diferentes clientes.

Cuadro 4. Matriz EFI

GUIA DE ANALISIS DEL CONTEXTO **Organización: Pipilanga y Verduras Orientales**

	VARIABLE	D/F	DM	dm	FM	fm	P	C	Po
01	Ser una empresa legalmente constituida	F			X		0,05	4	0,2
02	Personal competente	F				X	0,04	3	0,12
03	Adecuada infraestructura organizacional	F				X	0,04	3	0,12
04	Portafolio de productos de gran variedad	F			X		0,05	4	0,2
05	Calidad de los productos	F			X		0,07	4	0,28
06	Materia prima disponible todo el año	F			X		0,04	4	0,16
07	Ubicación geográfica de la empresa	F				X	0,05	3	0,15
08	Conocimiento del mercado	F			X		0,07	4	0,28
09	Atención al cliente	F				X	0,07	3	0,21
10	Proveedores eficientes y confiables	F				X	0,06	3	0,18
11	Experiencia y conocimiento	F				X	0,05	4	0,2
12	No se tiene definido un plan estratégico	D	X				0,08	4	0,32
13	Demora de los despachos	D	X				0,05	3	0,15
14	No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos clientes	D	X				0,05	4	0,2
15	No se tiene una eficaz estrategia de promoción y publicidad	D		X			0,05	3	0,15
16	Poco conocimiento de la normatividad agrícola de Colombia	D	X				0,05	3	0,15
17	Falta de capacitación de los colaboradores de temporada	D		X			0,06	2	0,12
18	Los cultivos en general hacen muy cíclicos los flujos de caja	D		X			0,04	3	0,12
19	Falta de delegación de funciones	D		X			0,03	2	0,06
							1,0		3,37
D: Debilidad / F: Fortaleza DM: Debilidad Mayor / dm: Debilidad Menor FM: Fortaleza Mayor / fm: Fortaleza Menor P: Peso C: Calificación Po: Ponderación									

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 3.37 está por arriba de la media de 2.50, y adicionalmente el ponderado de las fortalezas fue de 2,1 >1.27 de las debilidades, y a pesar de que las fortalezas son mayores que las debilidades igual ameritan acciones de índole estratégico.

De acuerdo a la matriz EFI se puede observar que la empresa tiene muchas fortalezas las cuales debe mantener, pero debe diseñar un plan de mejora ya que se pueden evidenciar muchas debilidades; en su mayoría estas falencias se encuentran relacionadas con la gestión y organización de la microempresa, lo que significa que a un largo plazo puede ser causal del rezago del mercado por falta competitividad y por no cumplir con la normatividad vigente que busca el bienestar de productores y consumidores.

Es muy importante tener presente que las fortalezas como ser una empresa legalmente constituida, el portafolio de productos de gran variedad, la calidad de los productos y la materia prima disponible todo el año, son requerimientos vitales para tener relaciones comerciales estables, ya que actualmente las organizaciones buscan hacer negociaciones con empresas que sean legales y que cumplan con las normas, de esta forma garantizan que los productos sean confiables para el consumo humano; además de que la empresa Pipilanga y Verduras Orientales ofrece una amplia variedad en su portafolio, llegando a satisfacer la necesidades de una comunidad asiática donde los productos mencionados forman parte de su canasta familiar por lo que la empresa le garantiza una producción continua durante el año, y, en el mercado Colombiano lo que busca es innovar e incluir nuevas verduras que logren diversificar su gastronomía.

Las debilidades como no tener definido un plan estratégico, demora de los despachos, no contar con una estrategia para mantener ni atraer nuevos clientes, poco conocimiento de la normatividad agrícola de Colombia; pueden generar problemas de gestión, disminución en la participación del mercado nacional, perder el buen nombre de la empresa como el reconocimiento de una responsable, que satisface las necesidades de sus clientes y que desea cumplir con cada uno de sus requisitos.

Cuadro 5. Estrategias DOFA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Apoyo del Gobierno Colombiano para la creación, desarrollo y sostenibilidad de las MiPymes.</p> <p>Alianzas y tratados de libre comercio.</p> <p>Poca competencia.</p> <p>Crecimiento Económico del país.</p> <p>Crecimiento del sector</p>	<p>Conflictos territoriales en el país.</p> <p>Nivel de inseguridad y delincuencia.</p> <p>Incremento del índice de desempleo.</p> <p>Variación de la inflación.</p> <p>Utilización de nuevas tecnologías por parte de la competencia.</p>

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p>agropecuario.</p> <p>Planes de inclusión social.</p> <p>Ubicación estratégica.</p> <p>Facilidad de acceso a nuevas tecnologías.</p> <p>Disminución de la tasa de interés.</p>	<p>Impacto del cambio climático.</p> <p>Cambio de políticas fiscales.</p> <p>Impacto del posconflicto.</p> <p>Bajo nivel de inversión en investigación, innovación y desarrollo.</p>
<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>Ser una empresa legalmente constituida.</p> <p>Personal competente.</p> <p>Adecuada infraestructura organizacional.</p> <p>Portafolio de productos de gran variedad.</p> <p>Calidad de los productos.</p> <p>Materia prima disponible todo el año.</p> <p>Ubicación geográfica de la empresa.</p> <p>Conocimiento del mercado.</p> <p>Atención al cliente.</p> <p>Proveedores eficientes y confiables.</p> <p>Experiencia y conocimiento.</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FO</p> <p>Potencializar el capital financiero de la organización, para tener la capacidad de crecer en el mercado agrícola. (f7-o1)</p> <p>Poder negociar los precios e incrementar la cantidad de clientes de la organización. (f6-o3)</p> <p>Obtener tecnología en equipos, maquinaria o procesos que permita tener una mayor cantidad de productos de buena calidad(f5-o8)</p> <p>Desarrollar planes y programas de promoción y descuento que permita incrementar las ventas de la organización a nivel nacional. (f11-o5)</p>	<p align="center">ESTRATEGIA FA</p> <p>Realizar inversión en estudios de innovación para crear nuevas formas de cultivos y cosecha que permita ampliar el portafolio de productos de la organización. (f4-a8)</p> <p>Analizar y potencializar la infraestructura de la organización para que este a un nivel igual o superior de la competencia. (f2-a5)</p> <p>Iniciar un proceso de capacitación constante con la Cámara Comercio y el Sena para mantener actualizado el personal de la organización. (f8-a6-a7)</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>No tiene un plan estratégico.</p> <p>Demora de los despachos.</p> <p>No cuenta con una estrategia para mantener ni atraer nuevos</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DO</p> <p>Crear un plan de marketing y publicidad que permita ingresar a mercados internacionales. (d2-d3-o2)</p> <p>Crear canales de</p>	<p align="center">ESTRATEGIA DA</p> <p>Crear un manual de selección y contratación para obtener el personal idóneo (d6-a3)</p> <p>Desarrollar un plan de expansión a nivel municipal</p>

<p>clientes.</p> <p>No se tiene una eficaz estrategia de promoción y publicidad.</p> <p>Poco conocimiento de la normatividad agrícola de Colombia.</p> <p>Falta de capacitación de los colaboradores de temporada.</p> <p>Los cultivos en general hacen muy cíclicos los flujos de caja.</p> <p>Falta de delegación de funciones.</p>	<p>comunicación con los clientes para poder cerrar tratos y pedidos importantes para la organización (d8-o9)</p> <p>Realizar un estudio y posteriormente ejecutar un plan de desarrollo agrícola que permita tener cultivos con un mayor crecimiento, sano, que no necesite de químico, además que ofrezca una diversidad en verduras y hortalizas, cumpliendo con los requerimientos y normatividad. (d5-07)</p> <p>Perfeccionar el sistema de cobro de la empresa, con descuentos por pronto pago para reducir los tiempos de ingreso de efectivo. (d7-o4)</p>	<p>para poder generar puestos de trabajo. (d6-a2)</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

La matriz DOFA es la unión de dos matrices la EFE y la EFI, donde la matriz EFE permite analizar todas las variables externas que afectan o favorecen a la organización de manera directa o indirecta y la matriz EFI realiza el análisis de las variables internas, se hace la salvedad de que la matriz DOFA permite elaborar diferentes estrategias basadas en los análisis, en el caso de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales son estrategias para poder cumplir con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

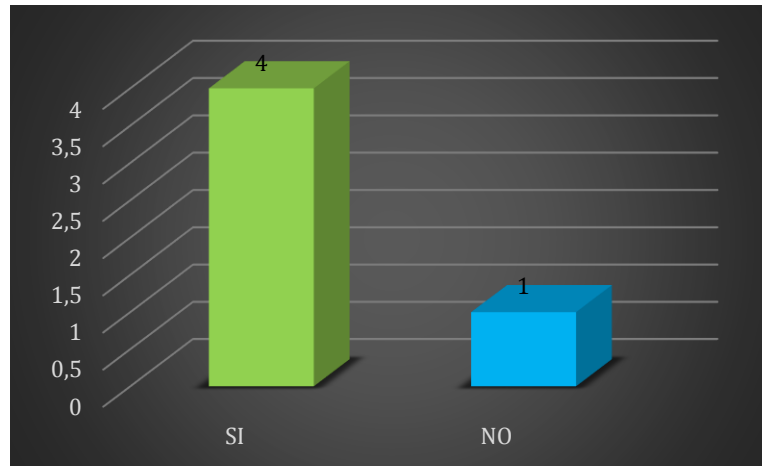
CAPÍTULO 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

En el presente capítulo, se desarrolla el plan estratégico de la empresa Pipilanga y Verduras Orientales, el equipo investigador considera adecuado diseñarlo ya que se evidencian las falencias en la realización de los procedimientos y la dificulta a la hora de tomar decisiones en pro de la organización, el plan estratégico tiene como base el análisis interno y externo llevado a cabo en la microempresa

Un plan estratégico es un proceso donde se detalla las acciones y estrategias utilizadas por la organización para cumplir sus objetivos, metas y propósitos teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos, políticas, entre otros).

Gráfico 1. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico generará una mayor participación en el mercado?

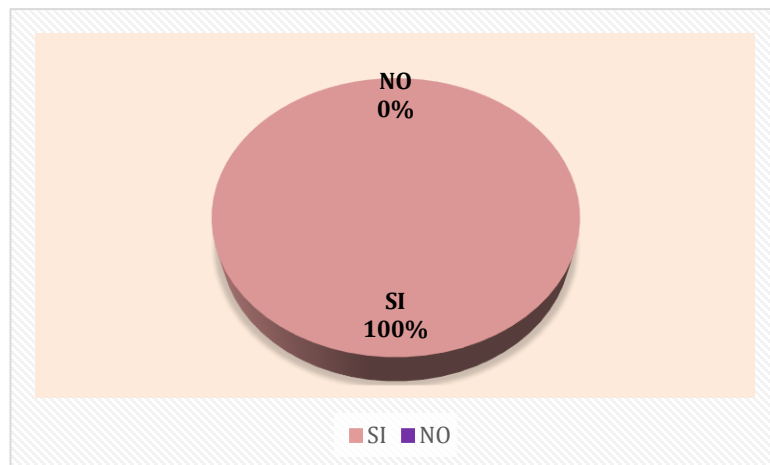
SI	4
NO	1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con el diseño de un plan estratégico para la empresa?

SI	5
NO	0



Fuente: Elaboración propia

4.1. MISIÓN

Pipilanga y Verduras Orientales es un empresa productora y comercializadora de verduras y hortalizas orientales que brinda a sus clientes productos de excelente calidad con el fin de satisfacer las diferentes necesidades del consumidor, además de ofrecer un buen servicio, confiabilidad, atención oportuna y responsabilidad; contribuyendo de esta manera con el desarrollo económico del municipio de Palmira departamento del Valle del Cauca.

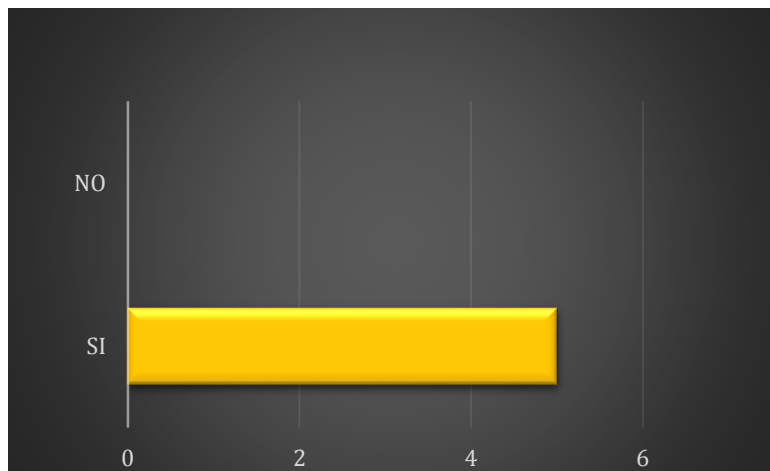
4.2. VISIÓN

Para el año 2025, Pipilanga y verduras orientales se posicionará en el mercado agrícola como una empresa innovadora que se caracterice por su valor agregado, trabajo en equipo y calidad para cumplir las necesidades de los clientes, además de ser reconocida por su competencia y cobertura a nivel nacional.

Proceder de acuerdo a los lineamientos de la organización, para desarrollar el buen comportamiento.

Gráfico 3. ¿Cree que la misión y visión realizada en este trabajo cumplen con los propósitos y expectativas de la organización?

SI	5
NO	0



Fuente: Elaboración propia

4.3. VALORES CORPORATIVOS

- **Responsabilidad:** Ejecutar acciones que permitan el desarrollo de las peticiones y expectativas de las partes interesadas, de esta forma alcanzar los objetivos y metas planteados.
- **Compromiso:** Ser consecuente con las obligaciones contraídas, dando cumplimiento y llevando a cabo, lo ha acordado con los clientes internos y externos de la organización
- **Confianza:** Brindar garantías en el cumplimiento de los requerimientos exigidos por los clientes, dando seguridad al ofrecer los mejores productos y servicios en calidad y precio.
- **Trabajo en equipo:** conseguir a través del conocimiento, experiencia y esfuerzo los propósitos de la organización, ejecutando actividades y procesos en conjunto por todos los integrantes de la organización, para lograr el buen desarrollo de la microempresa.
- **Orientación al cliente:** Escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades del cliente con un servicio integral que genere fidelidad y confianza mutuas.
- **Liderazgo:** Ser líder en los procesos y en el sector, identificando las necesidades de los clientes y buscando satisfacerlas de manera eficiente.
- **Ética:** Proceder de acuerdo a los lineamientos de la organización, para desarrollar el buen comportamiento.
- **Respeto:** Fomentar una cultura de consideración y aceptación por la variedad de pensamiento, centrándose en el valor de las personas, base para una convivencia sana y pacífica.

4.4 PRINCIPIOS

- Contribuir con el desarrollo de la región y del país, con un modelo de responsabilidad social y humano.
- Lograr la satisfacción de nuestros clientes, brindando productos y servicios de calidad siendo nuestra máxima prioridad.
- Contribuir al desarrollo de las personas ya que el talento humano de la empresa es esencial para una efectiva gestión.

- Enfoque hacia el cliente, productos y servicios acoplados hacia las necesidades de los clientes y del sector.
- Buscar soluciones eficaces a las necesidades de los clientes construyendo relaciones a largo plazo.
- Compromiso con el logro de los mejores resultados a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.
- Incentivar la buena comunicación dentro de la organización teniendo en cuenta los aportes de los colaboradores.
- Generar un ambiente laboral ameno para garantizar el buen desempeño de la organización.
- Aplicar procedimientos gerenciales, humanos y técnicos que permitan responder a los cambios del entorno, para el mejoramiento continuo de la organización.

4.5 FILOSOFÍA

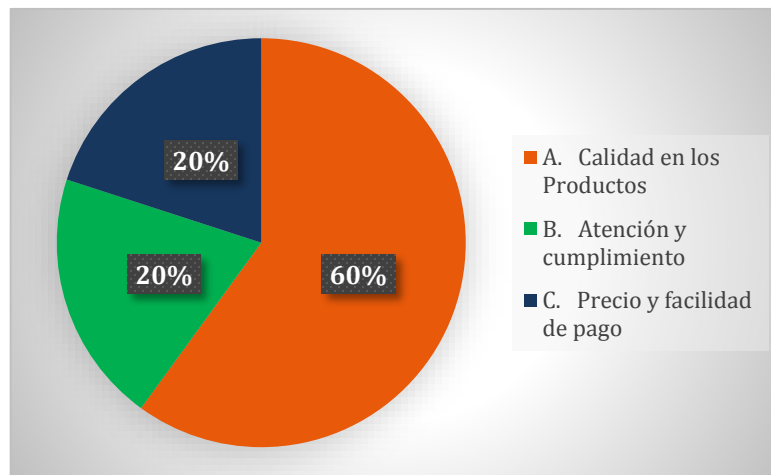
Somos una empresa efectiva, ordenada y con iniciativa para dar a nuestros clientes y colaboradores lo mejor de nosotros con el fin de trabajar y cumplir sus los objetivos y los nuestros.

4.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

- Proporcionar productos de excelente calidad a los clientes para lograr posicionarse en el mercado
- Planear, controlar y mejorar continuamente los procesos de la organización.
- Capacitación de los colaboradores.
- Generar rentabilidad y sostenimiento en el sector.
- Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios vigentes.

Gráfico 4. ¿Cuál es la principal razón que tiene los clientes para elegir los productos de la empresa?

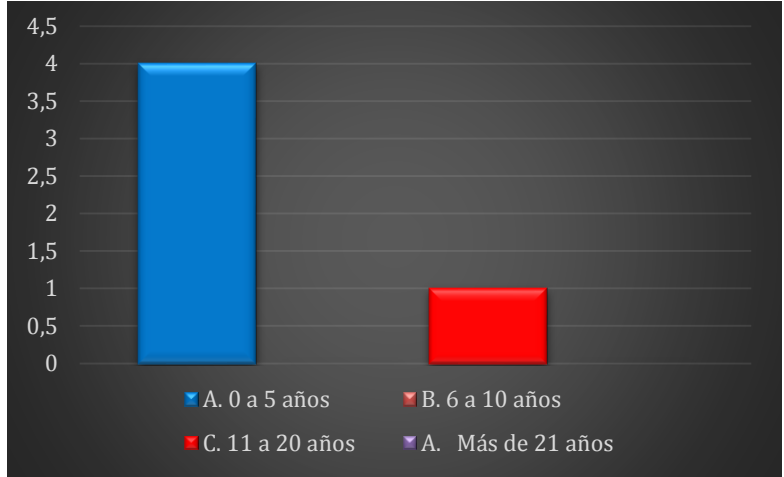
A. Calidad en los Productos	3
B. Atención y cumplimiento	1
C. Precio y facilidad de pago	1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales?

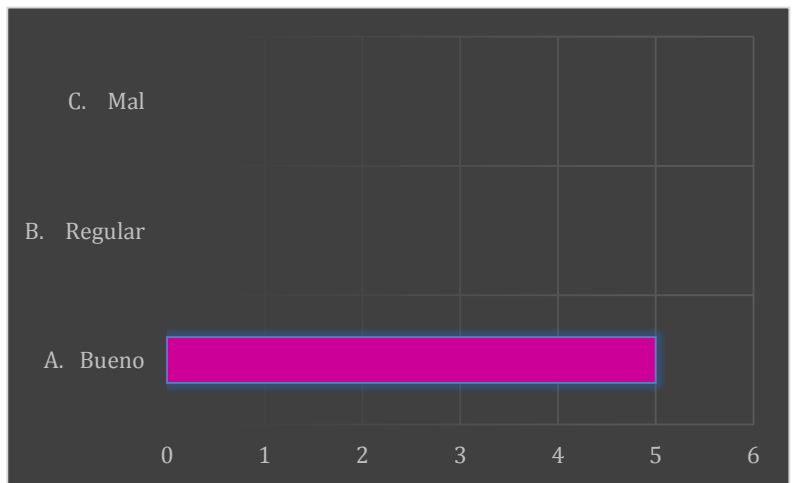
A. 0 a 5 años	4
B. 6 a 10 años	0
C. 11 a 20 años	1
D. Más de 21 años	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

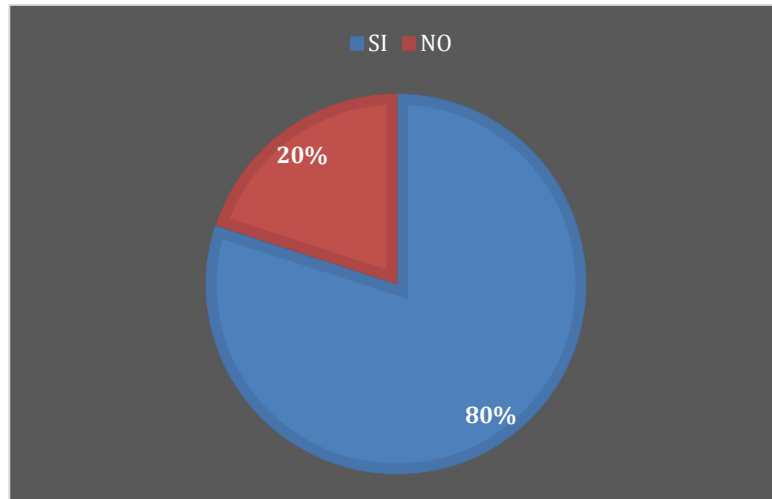
A. Bueno	5
B. Regular	0
C. Mal	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. ¿Cree usted que las instalaciones de la empresa son las apropiadas para ejecutar de manera eficiente sus actividades?

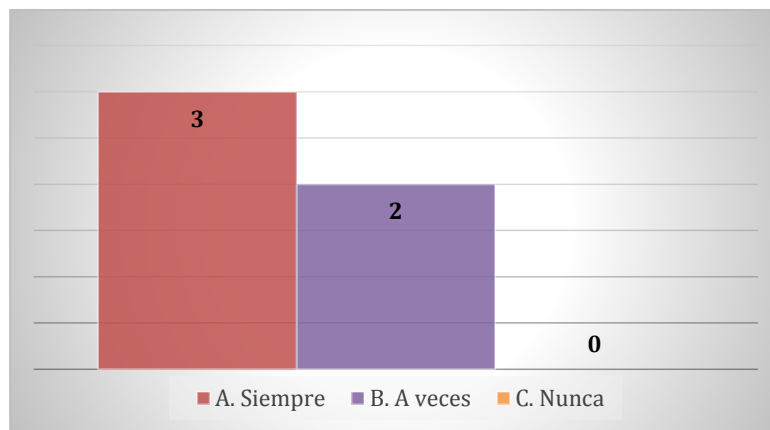
SI	4
NO	1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. La remuneración que recibe usted ¿corresponde al trabajo realizado?

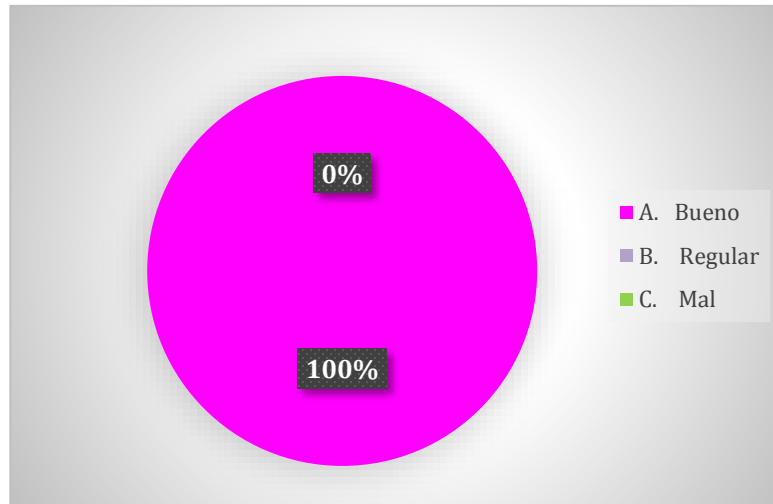
A. Siempre	3
B. A veces	2
C. Nunca	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. ¿Cómo considera su relación con los compañeros de trabajo?

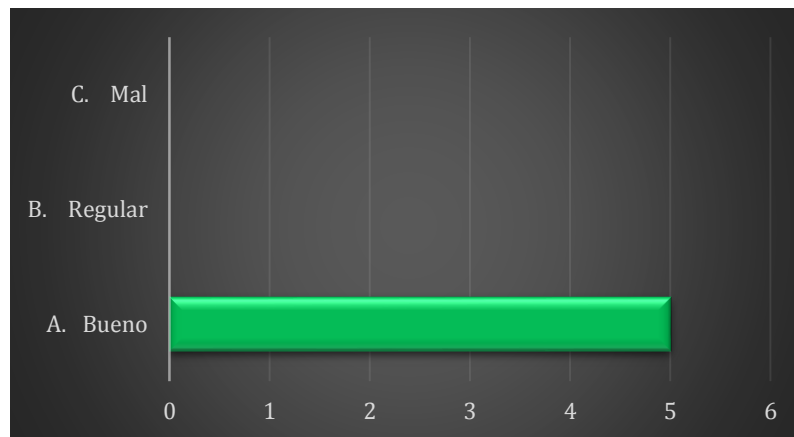
A. Buena	5
B. Regular	0
C. Mala	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. ¿Cómo considera su relación con su jefe?

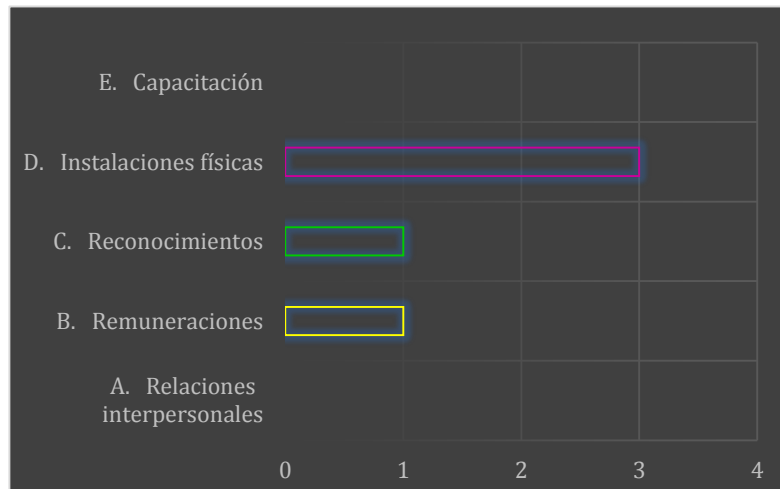
A. Buena	5
B. Regular	0
C. Mala	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. ¿Qué tendría que mejorarse en la empresa?

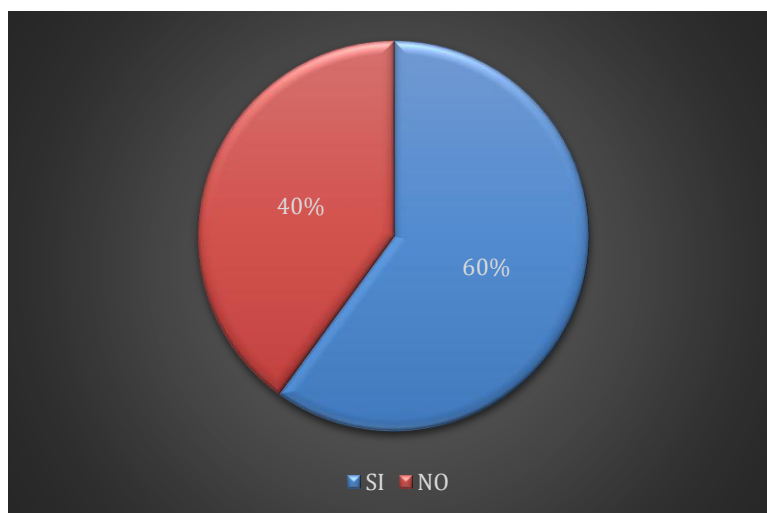
A. Relaciones interpersonales	0
B. Remuneraciones	1
C. Reconocimientos	1
D. Instalaciones físicas	3
E. Capacitación	0



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. ¿Considera importante y necesario capacitarse para poder realizar de manera adecuada sus actividades dentro de la microempresa?

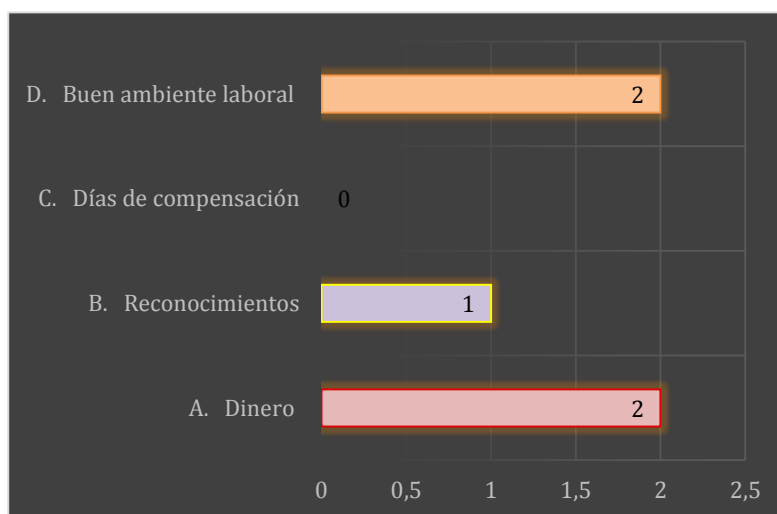
SI	3
NO	2



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. ¿Cuál es la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?

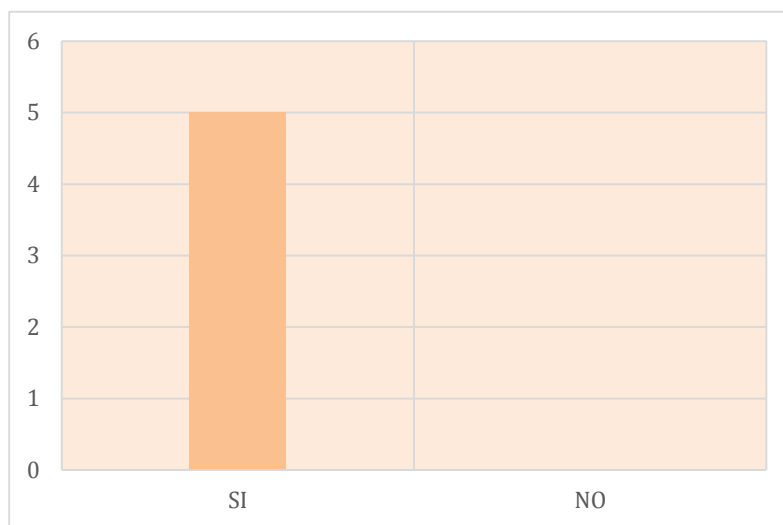
A. Dinero	2
B. Reconocimientos	1
C. Días de compensación	0
D. Buen ambiente laboral	2



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. ¿Considera que en la empresa tienen en cuenta sus ideas y opiniones?

SI	5
NO	0



Fuente: Elaboración propia

Después de realizar las encuesta y tabularlas, el resultado que se evidenció ayudó a la realización del lineamiento estratégico, que es muy significativo ya que esto refleja que es lo que quiere hacer la organización en sinergia con los colaboradores, además sirvió para elegir los tres objetivos a realizar los cuales son muy importantes para el funcionamiento, sostenimiento y crecimiento de la microempresa, estos objetivos son las ventas, talento humano y la tecnología, los cuales son muy significativos para que la microempresa desarrolle su actividad de una manera competitiva y eficiente en el mercado, por eso se designa la responsabilidad al gerente de la microempresa, ya que es la persona más capacitada y el encargado de tomar las decisiones de la organización, factor vital para lograr las acciones y metas que se desarrollaron a partir de las estrategias de la matriz DOFA.

Cuadro 6. Objetivos Estratégicos

Objetivo: Incrementar las ventas en un 5% anuales a partir del año 2019					
Acciones	Fecha	Meta	Responsable	Recursos	Limitante
Crear un plan de marketing y publicidad que permita ingresar a mercados internacionales.	2019	Incrementar las ventas, captando nuevos clientes del mercado de verduras y hortalizas.	Gerencia	Económico Humano	No poseer el capital necesario para invertirlo en publicidad

Desarrollar programa de promoción y descuento para los clientes leales y frecuentes de la organización para incrementar las ventas.	2019	Inducir a la compra y fidelización de los clientes de la empresa.	Gerencia	Económico Humano	
Desarrollar un plan de expansión a nivel municipal para poder generar puestos de trabajo.	2019	Conseguir suficiente materia prima, realizar un programa de siembra óptimo para incrementar la producción.	Gerencia	Económico	

Objetivo: Maximizar el talento humano e incrementar la eficiencia en un 30%

Acciones	Fecha	Meta	Responsable	Recursos	Limitante
Crear un manual de selección y contratación para obtener el personal idóneo	2019-2020	Lograr un excelente desempeño y control en la organización	Gerente	Humano	
Iniciar un proceso de capacitación constante con la Cámara Comercio y el Sena para mantener actualizado el personal de la organización.	2019-2020	Mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la alineación a los objetivos de la microempresa	Gerente	Económico	

Objetivo: Implementar tecnología e innovación en los procesos de la microempresa

Acciones	Fecha	Meta	Responsable	Recursos	Limitante
Realizar inversión en estudios de innovación para crear nuevas líneas de cultivos y cosecha que permita ampliar el portafolio de productos de la organización.	2020-2021	Diversificar el portafolio de productos, con nuevas líneas de verduras y hortalizas que tengan beneficios en la salud.	Gerente	Económicos	
Realizar un estudio y posteriormente	2020-2021	Tener el conocimiento	Gerente	Económicos	

ejecutar un plan de desarrollo agrícola que permita tener cultivos con un mayor crecimiento, sano, que no necesite de químico, además que ofrezca una diversidad en verduras y hortalizas, cumpliendo con los requerimientos y normatividad.		necesario para diseñar una nueva forma de cultivar y cosechar, permitiendo cultivos más sanos y con un mayor crecimiento.			
Obtener tecnología en equipos, maquinaria o procesos que permita tener una mayor cantidad de productos de buena calidad	2020-2021	Invertir en tecnología de alta gama que nos permita pasar de un proceso agrícola artesanal a uno tecnificado	Gerente	Económicos	

CAPÍTULO 5. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

En este capítulo se desarrolla el Balance Scorecard modelo diseñado por Kaplan y Norton con el fin de darle continuidad a los objetivos y estrategias mencionadas en el capítulo 4. Debido al impacto que tiene para la organización conocer la forma de medir y utilizar de manera adecuada los indicadores que se necesitan para este fin, además de lograr un control en la gestión para ejecutar la visión a corto plazo e implantar un canal de comunicación entre los miembros de la organización que permita realizar adecuadamente el plan estratégico en la empresa.

Cuadro 7. Planeación Estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

VISIÓN	MISIÓN	POLÍTICA
<p>Para el año 2025, Pipilanga y verduras orientales se posicionará en el mercado agrícola como una empresa innovadora que se caracterice por su valor agregado, trabajo en equipo y calidad para cumplir las necesidades de los clientes, además de ser reconocida por su competencia y cobertura a nivel nacional.</p>	<p>Pipilanga y Verduras Orientales es un empresa productora y comercializadora de verduras y hortalizas orientales que brinda a sus clientes productos de excelente calidad con el fin de satisfacer las diferentes necesidades del consumidor, además de ofrecer un buen servicio, confiabilidad, atención oportuna y responsabilidad; contribuyendo de esta manera con el desarrollo económico del municipio de Palmira departamento del Valle del Cauca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar productos de excelente calidad a los clientes para lograr posicionarse en el mercado. • Planear, controlar y mejorar continuamente los procesos de la organización. • Capacitación de los colaboradores. • Generar rentabilidad y sostenimiento en el sector. • Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes. • Cumplir los requisitos legales y reglamentarios vigentes.

Cuadro 8. Directrices Estratégicas

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS				
DIRECTRIZ VISIÓN	DIRECTRIZ DE LA MISIÓN	DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA (Común)	PERSPECTIVA
Ser reconocida por su competencia y cobertura a nivel nacional.	Productora y comercializadora de verduras y hortalizas orientales	Proporcionar productos de excelente calidad a los clientes para lograr posicionarse en el mercado.	Posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional por ser productora y comercializadora de verduras y hortalizas orientales.	CLIENTE (Mercado)
	Crecimiento de sus integrantes (empleados, clientes y proveedores) Beneficios económicos	Personal motivado y capacitado en busca de posicionar la empresa en el mercado de verduras y hortalizas orientales	Crecimiento económico de las partes interesadas (empleados, clientes y proveedores)	FINANCIERA
Empresa innovadora	Brindar a sus clientes productos de excelente calidad con el fin de satisfacer las diferentes necesidades	Requisitos pactados con sus clientes y la legislación	Cumplir los requisitos legales y reglamentarios vigentes.	PROCESOS INTERNOS

Cumplir las necesidades de los clientes	Ofrecer un buen servicio, confiabilidad, atención oportuna y responsabilidad	Satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes.	Prestación de un excelente servicio y satisfacción de las expectativas de los clientes mediante el cumplimiento de requisitos pactados	CLIENTE (Calidad)
Valor agregado, trabajo en equipo	Buen servicio	Planear, controlar y mejorar continuamente los procesos de la organización. Capacitación de los colaboradores.	Fortalecimiento del equipo de trabajo para la actualización de los procesos, identificación de las acciones preventivas y de mejora.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Cuadro 9. Cuadro de Mando de Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVOS		INICIATIVA O ACCIÓN ESTRATÉGICA	NOMBRE DEL INDICADOR	ÍNDICE (Fórmula)	FRECUENCIA		META	RESPONSABLE
		ESTRATÉGICOS	TÁCTICOS				MEDICIÓN	ANÁLISIS		
CLIENTE (Mercado)	Posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional por ser productora y comercializadora de verduras y hortalizas orientales.	Incrementar las ventas, captando nuevos clientes del mercado de verduras y hortalizas.	Apalancar los productos con un Proyecto de innovación y actualización constante del portafolio.	Crear un plan de marketing y publicidad que permita ingresar a mercados internacionales	Posicionamiento Nacional	# departamentos activos/ Total departamentos	Trimestral	Anual	65%	Área de mercadeo y servicio al cliente
		Inducir a la compra y fidelización de los clientes de la empresa.	Fidelizar con un programa de soporte al cliente a través de los centros de atención virtual y presencial.		Fidelización de clientes	No. Clientes efectivos/mes	Mensual	Trimestral	70%	
PROCESOS INTERNOS	Cumplir los requisitos legales y reglamentarios vigentes.	Cumplir con los estándares del cliente en calidad siguiendo las indicaciones legales en cuanto a la siembra, cosecha y distribución de verduras y hortalizas	Implementar un plan de gestión que cumplir con los requisitos legales.	Crear un manual de procesos donde se determine las acciones a realizar en cada una de las labores dentro del proceso agrícola y del proceso de comercialización	No. De devoluciones	(No. de devoluciones al mes / No. total de producto al mes) *100	Mensuales	Trimestral	100%	Gerencia

CLIENTE (Calidad)	Prestación de un excelente servicio y satisfacción de las expectativas de los clientes mediante el cumplimiento de requisitos pactados	Entregas de los productos a tiempo, con las indicaciones de peso, empaque y características del producto	Evaluar a través del Programa de auditoría la calidad, el tiempo y entrega del producto.	Realizar un formato de encuesta de satisfacción cada vez se entrega un producto al cliente.	Percepción del cliente	Clientes satisfechos/Total Clientes	mensual	Trimestral	100%	Área de calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecimiento del equipo de trabajo para la actualización de los procesos, identificación de las acciones preventivas y de mejora.	Lograr un excelente desempeño y control en la organización	Plan de incentivos e incremento salarial, certificación de habilidades y plan de bienestar laboral.	Mejorar el desempeño de los colaboradores mediante la alineación a los objetivos de la microempresa	Desempeño	No. de horas trabajadas/ No. de productos elaborados y empacados	Mensual	Semestral	90%	Área del talento humano

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se realizan las conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta la investigación y el diseño del plan estratégico realizado a la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales.

6.1. CONCLUSIONES

- ❖ De acuerdo al diagnóstico externo e interno de la empresa Pipilanga y Verduras Orientales realizado en el capítulo 3 en el que se detalla la situación de la organización en cuanto a competencia, los recursos disponibles, los productos que cosecha y comercializa, la calidad, los conocimientos del mercado entre otra información de relevancia, se puede analizar que la organización necesita de manera apremiante el diseño e implementación de los lineamientos y plan estratégico, ya que actualmente se dificulta la realización de actividades administrativas que conlleven a una buena gestión y a determinar una ventaja competitiva que le permita sobresalir y obtener mayor participación en el mercado.
- ❖ Debido a que la microempresa no cuenta con formatos, manuales y demás documentos que permitan o definan de manera clara los procedimientos y las funciones del personal, esto imposibilita de cierta manera que las personas laboren de una manera adecuada ya que se puede evidenciar que hay personas que tienen sobrecarga de trabajo, y en algunos casos las personas no se responsabilizan por la actividad realizada generando un descontrol en el proceso.
- ❖ De acuerdo a las encuestas realizadas a los 5 colaboradores de la empresa se aprecia que el clima organizacional es bueno, ya que se desarrolla un ambiente de respeto y compañerismo entre ellos y su jefe, pero solicitan que evalúen la posibilidad de ajustar el salario de acuerdo a las actividades, y, las instalaciones físicas en cuanto a la organización y tecnificación de los procedimientos.
- ❖ Se determina en el capítulo 4 los objetivos, estrategias y acciones a realizar por la microempresa con el fin de lograr el sostenimiento y crecimiento, ya que es necesario reducir los problemas detectados para poder cumplir con el propósito.

6.2. RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del presente trabajo y gracias al apoyo del gerente de la microempresa se propondrá las siguientes recomendaciones.

- ❖ La planeación estratégica permite realizar una gestión más eficiente basada en el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización adaptándose de esta forma al entorno cambiante.
- ❖ Los lineamientos estratégicos permiten encaminar la organización con el fin de mejorar los procesos de la organización.
- ❖ Las estrategias planteadas en la presente investigación le proporcionan a la organización una herramienta que puede implementar con el fin de obtener estabilidad, competitividad y sostenibilidad en el mercado.
- ❖ Un plan estratégico le permite a la microempresa lograr un mejor desempeño de sus empleados al sentirse identificados y comprometidos con los lineamientos estratégicos planteados lo cual conlleva a una mejora en la productividad.
- ❖ La planeación estratégica requiere compromiso y colaboración de las partes interesadas con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes mediante un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde los productos y servicios ofrecidos.
- ❖ Capacitar a los empleados en diversos enfoques como lo es el servicio al cliente, la manipulación de los vegetales y hortalizas, el uso adecuado de sus elementos de seguridad, el entorno y mercado agrícola, ya que es muy importante para que la empresa pueda ser más competitiva.
- ❖ Socializar con los colaboradores de la microempresa sobre la implementación de los lineamientos estratégicos y del plan estratégico, con el fin de crear un canal de comunicación para que se puedan cumplir con todos los objetivos y con la utilización adecuada de la estrategia de acuerdo a la situación de la microempresa.
- ❖ Es necesario adquirir tecnología para pasar de un proceso artesanal a uno tecnificado que permita una eficiencia en el proceso agrícola.
- ❖ Se sugiere implementar evaluaciones de desempeño mensuales con el fin de que los colaboradores conozcan su rendimiento, cuáles son sus carencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad.

- ❖ Realizar un plan de mercadeo que le permita a la empresa posicionarse en el mercado y utilizar el portafolio de productos como medio principal de promoción de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales, donde proporcione a su cliente información detallada de cada producto lo que le permitirá al cliente elegir de una manera adecuada de acuerdo a sus gustos y necesidades.
- ❖ Una vez finalizado el proceso de implementación del plan estratégico se recomienda iniciar con el proceso de calidad, ya que este permite garantizar un control en la condición de idoneidad del producto, en la garantía, en los desperdicios que se producen de las materias primas, el tiempo perdido o muerto, además en permitir a la microempresa tener información que actualmente no tiene y que es importante para poder controlar y medir.

BIBLIOGRAFIA

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá.

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México.

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño. Argentina.

Lerma, H. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá.

Mintzberg, Henry (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México.

Garzón, Manuel. (2000). Planeación Estratégica. Colombia.

Fred, David. (1999). Conceptos de Administración estratégica. México.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización

Palmira, 26 de febrero del 2018

Señor(es)
Universidad del Valle
Sede Palmira

Asunto: Autorización para levantamiento, recolección y utilización de la información de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales.

Cordial saludo,

La siguiente es para informar que yo, **EDGAR GUZMAN ACUÑA** identificado con la cedula de ciudadanía **No. 17.145.786** expedida en Bogotá, representante legal y gerente de la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales, les permito a las estudiantes de la Universidad del Valle sede Palmira Daniela Velásquez Gómez y Nathali Pérez Molina hacer levantamiento, recolección y utilización de la información interna de la empresa, con el fin de realizar un diseño del plan estratégico el cual me servirá como soporte y guía para posteriormente implementarlo en la organización, hago la salvedad que las entrevistas, encuestas, fotos y demás información brindada son de carácter estrictamente académico.

Para constancia de lo anterior se firma el 26 de febrero del 2018.



EDGAR GUZMAN ACUÑA
C.C 17.145.786

Anexo 2. Entrevista

La empresa inicio en el año 1992, cuando yo regreso de México con la visión de emprender un negocio propio, cuando llegue a Colombia contaba con una finca donde tenía un terreno por lo que siendo un profesional en ingeniera agrónoma vi la oportunidad de comenzar a cultivar productos, comencé a investigar y al final me decidí por la jícama un producto muy llamativo en México pero que en Colombia era poco conocido, cuando inicie con el cultivo y cosecha de este tubérculo conocí a un asiático el cual me comento que este tubérculo es muy consumido por la comunidad asiático, yo reflexione y me di cuenta que estaba cultivando algo que le servía a ellos o qué les gustaba, por lo que comencé acércame a ellos y ofrecerles mi producto, a ellos les gusto y decidieron darme semillas de diferentes verduras y hojas para que las sembrara y posteriormente se la vendiera todo con fin de satisfacer sus necesidades de alimentación, cuando yo inicie era solo ahora cuento con cinco trabajadores fijos y cuatro o más eventuales todo depende de los pedidos realizados, ya que estos los manejo de manera semanal. La comunidad asiática fue la encargada de promocionarme y presentarme a más clientes por lo que vi una gran oportunidad de seguir y crecer en el negocio, actualmente estoy comercializando a diferentes lugares del país como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cartagena, Cali y aquí en Palmira; donde mis mayores clientes son los restaurantes y algunos almacenes de cadena, aunque estamos en un proceso de negociaciones para que más supermercados nos acepten y podamos llegar a mas personas, de esta manera promocionándolo para el uso de los habitantes colombianos donde es desconocido y poco convencional.

En el momento nos estamos enfocando en tener la producción necesaria para satisfacer a los asiáticos y a una minoría de compradores colombianos, de manera moderada he ido construyendo la infraestructura para poder sembrar, cultivar, cosechar y posteriormente distribuir a los diferentes lugares, estamos desarrollando una planificación para la producción la cual se basa en las ventas, requerimientos de los clientes, los tiempos de cosecha de los cultivos para garantizar que no haya una sobreproducción o escasez de los productos.

Por mi visión y proyección de la empresa, quiero que esta cuente con una administración eficiente, por lo que me agrado la idea planteada por mi sobrina Daniela para desarrolla un diseño que me permita tener un plan para guiarme y saber que camino elegir para que mi empresa se sostenga en el tiempo y crezca y sea conocida como una gran productora y comercializadora de verduras orientales las cuales sean conocidas y satisfagan las necesidades de todas las personas.

Anexo 3. Encuesta empleados

Un plan estratégico es un proceso donde se detalla las acciones y estrategias utilizadas por la organización para cumplir sus objetivos, metas y propósitos teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos, políticas, entre otros).

1. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico generará una mayor participación en el mercado?

SI

NO

2. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar con el diseño de un plan estratégico para la empresa?

SI

NO ¿por qué?

3. ¿Cree que la misión y visión realizada en este trabajo cumplen con los propósitos y expectativas de la organización?

SI

NO ¿por qué?

4. ¿Cuál es la principal razón que tiene los clientes para elegir los productos de la empresa?

Calidad en los productos

Atención y cumplimiento

Precio y facilidad de pago

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la microempresa Pipilanga y Verduras Orientales?

0 a 5 años

6 años a 10 años

11 años a 20 años

Más de 21 años

6. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?

Bien

Regular

Mal

7. ¿Cree usted que las instalaciones de la empresa son las apropiadas para ejecutar de manera eficiente sus actividades?

SI

NO ¿por qué?

8. La remuneración que recibe usted ¿corresponde al trabajo realizado?

Siempre

A veces

Nunca

9. ¿Cómo considera su relación con los compañeros de trabajo?

Buena

Regular

Mala

10. ¿Cómo considera su relación con su jefe?

Buena

Regular

Mala

11. ¿Qué tendría que mejorarse en la empresa?

Relaciones interpersonales

Remuneraciones

Reconocimientos

Instalaciones físicas

Capacitación

12. ¿Considera importante y necesario capacitarse para poder realizar de manera adecuada sus actividades dentro de la microempresa?

SI

NO

13. ¿Cuál es la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?

Dinero

Reconocimientos

Días de compensación

Buen ambiente laboral

14. ¿Considera que en la empresa tienen en cuenta sus ideas y opiniones?

SI

NO ¿por qué?
