



**Proyecto Aplicado**

**Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Pía Herbs SAS**

**Sponsor**

**Armando Felipe Pinzón Gómez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN**

**Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM**

**2019**





**Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Pía Herbs SAS**

**Sponsor**

**Armando Felipe Pinzón Gómez**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de  
Mercadeo, bajo la modalidad de proyecto aplicado**

**Directora**

**Fanny Andrea Urbano Ibarra**

**Ingeniera Industrial. Magíster en Administración**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN**

**Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM**

**2019**





## Dedicatoria

### **A Dios**

Por haberme concedido realizar esta especialización, darme salud y permitirme lograr mis objetivos, por cuidarme y protegerme, por iluminar mi camino y fortalecerme. Gracias por todo.

### **A mi Familia**

A mi madre Olga Gómez, por ser mi pilar. A mi padre Armando Pinzón, a pesar que ya no estás en este plano existencial sé que estás conmigo. A mi hermanita Vanessa Pinzón, a quien quiero mucho. A mi compañera Leydy Duarte, por ser mi complemento. Gracias por su apoyo, su amor, su aliento, su dedicación, por motivarme y guiarme, por hacer de mí una mejor persona,

los amo y admiro.

### **A mis Tutores, Directora de Proyecto y Jurado de Grado**

Por su conocimiento y enseñanza





## Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia; a su Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios; al programa de Gerencia Estratégica de Mercadeo y al CEAD de Mariquita (Tolima). En segundo lugar a mis tutores, directora de proyecto aplicado, Mg. Fanny Andrea Urbano Ibarra y jurado de grado Mg. Cenovic Jesús Posada Suárez, por su asistencia académica, su análisis, lectura crítica y retroalimentación. Además, quiero reconocer a la empresa Pía Herbs SAS por facilitarme el acceso a sus datos, fuentes y material de archivo. Finalmente, el apoyo moral y ánimo de mi madre Olga Gómez, mi hermanita Vanessa Pinzón y mi compañera de vida Leydy Duarte, fueron fundamentales para la elaboración de este proyecto aplicado.

No olvidemos que la única variable constante es el cambio.





## Contenido

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Resumen.....                          | 1  |
| Abstract.....                         | 2  |
| Introducción .....                    | 3  |
| Capítulo 1.....                       | 4  |
| Contexto.....                         | 4  |
| Contexto Internacional.....           | 4  |
| Contexto Nacional y Regional .....    | 4  |
| Contexto Institucional.....           | 5  |
| Contexto Empresarial .....            | 5  |
| Antigüedad .....                      | 6  |
| Identificador tributario .....        | 6  |
| Posición arancelaria .....            | 6  |
| Su Estructura Organizacional.....     | 7  |
| Conflicto (No Conformidad).....       | 8  |
| Problema .....                        | 10 |
| Marco Teórico .....                   | 14 |
| Antecedentes .....                    | 17 |
| Comitente, Sponsor del proyecto ..... | 19 |
| Directora.....                        | 19 |



|  |    |
|--|----|
| Especialista.....                          | 19 |
| Stakeholders .....                         | 20 |
| Nivel 1.....                               | 20 |
| Nivel 2.....                               | 20 |
| Nivel 3.....                               | 20 |
| Nivel 4.....                               | 21 |
| Solución del Problema .....                | 22 |
| Constricciones del Proyecto Aplicado ..... | 24 |
| Restricciones del Proyecto Aplicado .....  | 24 |
| Costo .....                                | 25 |
| Tiempo .....                               | 25 |
| Alcance .....                              | 25 |
| Riesgo .....                               | 26 |
| Recursos .....                             | 26 |
| Calidad .....                              | 27 |
| Satisfacción al Cliente .....              | 28 |
| Sistematización del Problema .....         | 29 |
| Preguntas Sistematizadoras.....            | 29 |
| Formulación del Problema.....              | 29 |
| Capítulo 2.....                            | 30 |

|  |    |
|--|----|
| Justificación .....                            | 30 |
| Capítulo 3.....                                | 32 |
| Objetivos .....                                | 32 |
| Objetivo General .....                         | 32 |
| Objetivos Específicos .....                    | 32 |
| Capitulo 4.....                                | 33 |
| Proyecto Aplicado .....                        | 33 |
| Presentación .....                             | 33 |
| Presentación de la Empresa Pía Herbs SAS ..... | 35 |
| Nombre .....                                   | 35 |
| Nit .....                                      | 35 |
| Matricula .....                                | 36 |
| Ubicación Web.....                             | 36 |
| Actividad Económica.....                       | 36 |
| Objeto Social .....                            | 36 |
| Composición de Capital.....                    | 36 |
| Tipo de Empresa.....                           | 36 |
| Ámbito de Operación.....                       | 36 |
| Tamaño (Ley 905 de Agosto 02 de 2004).....     | 37 |
| Artículo 2°. Definiciones.....                 | 37 |

|   |    |
|---|----|
| Microempresa .....  | 37 |
| Pequeña empresa .....                                     | 37 |
| Mediana empresa .....                                     | 38 |
| Operaciones.....  | 39 |
| Certificaciones.....                                      | 39 |
| Proceso de Operaciones .....                              | 42 |
| Matriz D.O.F.A. Operaciones .....                         | 47 |
| Plataforma Estratégica de la Empresa Pía Herbs SAS .....  | 48 |
| Misión .....  | 48 |
| Visión.....   | 48 |
| Objetivos Estratégicos .....                              | 48 |
| Políticas Corporativas .....                              | 48 |
| Principios y Valores.....                                 | 48 |
| Diagnóstico de la Empresa Pía Herbs SAS.....              | 49 |
| Análisis del Medio Ambiente Externo.....                  | 49 |
| Estructura del Sector.....                                | 50 |
| Factores Clave de Éxito (FCE).....                        | 51 |
| Matrices de Evaluación de los Perfiles Competitivos ..... | 52 |
| Análisis Externo Indirecto .....                          | 54 |
| Variables económicas .....                                | 54 |

|  |    |
|--|----|
| Variables tecnológicas .....                                   | 57 |
| Variables sociales y culturales.....                           | 60 |
| Variables político – legales .....                             | 63 |
| Variables ecológicas ó ambientales .....                       | 66 |
| Análisis Interno .....   | 70 |
| Área de producción.....  | 70 |
| Área de mercadeo y ventas.....                                 | 71 |
| Área de contabilidad y finanzas.....                           | 73 |
| Área de talento humano .....                                   | 74 |
| Área de planeación.....  | 75 |
| Área de organización .....                                     | 76 |
| Área de dirección.....   | 77 |
| Área de control .....  | 78 |
| Diagnóstico Externo .....                                      | 80 |
| Diagnóstico Interno .....                                      | 82 |
| Evaluación de la Plataforma Estratégica de Pía Herbs SAS ..... | 86 |
| Evaluación de la Misión.....                                   | 87 |
| Evaluación de la Visión .....                                  | 91 |
| Evaluación de los Objetivos Estratégicos .....                 | 93 |
| Evaluación de las Políticas Corporativas .....                 | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| Evaluación Principios Corporativos .....                                    | 98  |
| Evaluación Valores Corporativos .....                                       | 100 |
| Redefinición de la Plataforma Estratégica de la Empresa Pía Herbs SAS ..... | 101 |
| Visión .....  | 101 |
| Misión .....  | 101 |
| Principios Corporativos .....   | 101 |
| Trabajo en equipo .....   | 102 |
| Liderazgo.....  | 102 |
| Excelencia .....  | 102 |
| Cumplimiento.....   | 102 |
| Valores Corporativos .....  | 103 |
| Respeto.....  | 103 |
| Honestidad.....   | 103 |
| Creatividad .....   | 103 |
| Organización.....   | 104 |
| Objetivos Estratégicos .....  | 104 |
| Política Corporativa .....  | 105 |
| Estrategias de Mercadeo para la empresa Pía Herbs SAS 2020 – 2024.....      | 106 |
| Formulación de Estrategias .....  | 106 |
| Estrategias F.O.....  | 106 |



|   |     |
|---|-----|
| Estrategias F.A.....  | 107 |
| Estrategias D.O.....  | 107 |
| Estrategias D.A.....  | 108 |
| Calificación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Pía Herbs SAS..... | 109 |
| Calificación de las Estrategias de Mercadeo Empresa Pía Herbs SAS.....      | 110 |
| Matriz D.O.F.A. de la Empresa Pía Herbs SAS.....                            | 113 |
| Formulación de Metas 2020 - 2024.....                                       | 118 |
| Metas Perspectiva Financiera.....   | 118 |
| Metas Perspectiva del Cliente.....  | 120 |
| Metas Perspectiva del Proceso Interno.....                                  | 122 |
| Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.....                           | 124 |
| Planes Estratégico de Mercadeo Año 2020.....                                | 126 |
| Plan Financiero ó de Inversión.....   | 126 |
| Plan de Negocios ó de Crecimiento y Expansión.....                          | 133 |
| Plan de Internacionalización.....   | 135 |
| Plan de Marketing.....  | 138 |
| Plan de Formación (Capacitación).....                                       | 148 |
| Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) 2020 - 2024.....             | 152 |
| Conclusiones.....   | 155 |
| Recomendaciones.....  | 157 |

Bibliografía ..... 158



## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Matriz D.O.F.A. Operaciones .....  | 47 |
| Tabla 2 MPC Pía Herbs SAS .....  | 52 |
| Tabla 3 MPC Puerto Vallarta SAS .....  | 52 |
| Tabla 4 MPC Fres & Green SAS .....   | 53 |
| Tabla 5 MPC Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS.....                             | 53 |
| Tabla 6 Variable Económica Pía Herbs SAS .....   | 54 |
| Tabla 7 Variable Económica Puerto Vallarta SAS.....  | 55 |
| Tabla 8 Variable Económica Fresh & Green SAS .....   | 55 |
| Tabla 9 Variable Económica Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS ..                | 56 |
| Tabla 10 Variable Tecnológica Pía Herbs SAS .....  | 57 |
| Tabla 11 Variable Tecnológica Puerto Vallarta SAS .....  | 58 |
| Tabla 12 Variable Tecnológica Fresh & Green SAS .....  | 58 |
| Tabla 13 Variable Tecnológica Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS<br>.....       | 59 |
| Tabla 14 Variable Social y Cultural Pía Herbs SAS .....  | 60 |
| Tabla 15 Variable Social y Cultural Puerto Vallarta SAS .....  | 61 |
| Tabla 16 Variable Social y Cultural Fresh & Green SAS .....  | 61 |
| Tabla 17 Variable Social y Cultural Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green<br>SAS ..... | 62 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 18 | Variable Político - Legal Pía Herbs SAS .....  | 63 |
| Tabla 19 | Variable Político - Legal Puerto Vallarta SAS .....  | 64 |
| Tabla 20 | Variable Político - Legal Fresh & Green SAS.....   | 64 |
| Tabla 21 | Variables Político - Legales Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS .....       | 65 |
| Tabla 22 | Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs SAS.....  | 66 |
| Tabla 23 | Variables Ecológicas ó Ambientales Puerto Vallarta SAS .....                                     | 67 |
| Tabla 24 | Variables Ecológicas ó Ambientales Fresh & Green SAS .....                                       | 67 |
| Tabla 25 | Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS ..... | 68 |
| Tabla 26 | EFI - Producción.....  | 71 |
| Tabla 27 | EFI Mercadeo y Ventas.....   | 72 |
| Tabla 28 | EFI Contabilidad y Finanzas .....  | 73 |
| Tabla 29 | EFI Talento Humano.....  | 74 |
| Tabla 30 | EFI Planeación.....  | 76 |
| Tabla 31 | EFI Organización.....  | 77 |
| Tabla 32 | EFI Dirección.....   | 78 |
| Tabla 33 | EFI Control.....   | 79 |
| Tabla 34 | Diagnóstico Externo Pía Herbs SAS.....   | 81 |
| Tabla 35 | Diagnóstico Interno Pía Herbs SAS .....  | 84 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 36 | Evaluación Misión Pía Herbs SAS .....                   | 87  |
| Tabla 37 | Evaluación Visión Pía Herbs SAS .....                   | 91  |
| Tabla 38 | Evaluación Objetivos Estratégicos Pía Herbs SAS .....   | 93  |
| Tabla 39 | Evaluación Políticas Corporativas Pía Herbs SAS .....   | 96  |
| Tabla 40 | Evaluación Principios Corporativos Pía Herbs SAS.....   | 98  |
| Tabla 41 | Evaluación Valores Corporativos Pía Herbs SAS .....     | 100 |
| Tabla 42 | Estrategias F.O. Pía Herbs SAS .....                    | 106 |
| Tabla 43 | Estrategias F.A. Pía Herbs SAS .....                    | 107 |
| Tabla 44 | Estrategias D.O. Pía Herbs SAS .....                    | 107 |
| Tabla 45 | Estrategias D.A. Pía Herbs SAS .....                    | 108 |
| Tabla 46 | Calificación Objetivos Estratégicos Pía Herbs SAS ..... | 109 |
| Tabla 47 | Calificación Estrategias Pía Herbs SAS .....            | 110 |
| Tabla 48 | Matriz D.O.F.A. Pía Herbs SAS .....                     | 113 |
| Tabla 49 | Meta Perspectiva: Financiera.....                       | 118 |
| Tabla 50 | Meta Perspectiva: Financiera.....                       | 119 |
| Tabla 51 | Meta Perspectiva: Cliente.....                          | 120 |
| Tabla 52 | Meta Perspectiva: Cliente.....                          | 121 |
| Tabla 53 | Meta Perspectiva: Proceso Interno.....                  | 122 |
| Tabla 54 | Meta Perspectiva: Proceso Interno.....                  | 123 |
| Tabla 55 | Meta Perspectiva: Formación y Crecimiento .....         | 124 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 56 | Meta Perspectiva: Formación y Crecimiento .....            | 125 |
| Tabla 57 | Plan Táctico Financiero ó de Inversión.....                | 126 |
| Tabla 58 | Plan Táctico de Negocios ó de Crecimiento y Expansión..... | 133 |
| Tabla 59 | Plan Táctico de Internacionalización .....                 | 135 |
| Tabla 60 | Plan Táctico de Marketing.....                             | 138 |
| Tabla 61 | Plan Táctico de Formación (Capacitación) .....             | 148 |
| Tabla 62 | CMI ó BSC .....  | 152 |

## Resumen

Los clientes de la empresa Pía Herbs SAS, son comercializadoras especializadas que se encargan de la distribución masiva en sus respectivas zonas de influencia. Su mercado meta a corto plazo son países de Europa y Asia.

La producción de albahaca fresca tiene diferentes procesos durante su cultivo pasando por estaciones de invernadero e intemperie, cumpliendo con los estándares de Buenas Prácticas Agrícolas de los Estados Unidos (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura e Inocuidad (BPM), contribuyendo con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Sus ingresos anuales oscilan entre los quinientos millones de pesos (\$500.000.000), la capacidad de producción es de aproximadamente sesenta mil kilogramos anuales por hectárea (60.000 kg anuales \* Ha). Sus activos son de dos mil millones de pesos aproximadamente (\$2.000.000.000) y sus pasivos son de un mil millones de pesos aproximadamente (\$1.000.000.000).

El objeto de la propuesta del Plan Estratégico de Mercadeo para la gerencia de la empresa Pía Herbs SAS, es la de desarrollar un proyecto aplicado, con el fin de diagnosticar la empresa, definir los objetivos estratégicos, políticas corporativas y estructurar su plan estratégico de mercadeo el cual, de implementarse, mejorará la competitividad de la empresa y el desarrollo de la zona de Honda (Tolima).

Palabras clave: gerencia, mercadeo, objetivos estratégicos, plan estratégico, políticas corporativas.

## Abstract

The clients of the company Pía Herbs SAS are specialized marketers who are in charge of mass distribution in their respective areas of influence. Its short-term target market is countries in Europe and Asia.

The production of fresh basil has different processes during its cultivation, passing through greenhouse and weather stations, complying with the standards of Good Agricultural Practices of the United States (GAP) and Good Manufacturing and Safety Practices (GMP), contributing to the well-being of society and caring for the environment.

Its annual income ranges from five hundred million pesos (\$ 500,000,000), the production capacity is approximately sixty thousand kilograms per year per hectare (60,000 kg per year \* Ha). Its assets are approximately two billion pesos (\$ 2,000,000,000) and its liabilities are approximately one billion pesos (\$ 1,000,000,000).

The purpose of the proposal of the Strategic Marketing Plan for the management of the company Pía Herbs SAS, is to develop an applied project, in order to diagnose the company, define the strategic objectives, corporate policies and structure its strategic marketing plan which, if implemented, will improve the competitiveness of the company and the development of the Honda area (Tolima).

**Keywords:** management, marketing, strategic objectives, strategic plan, corporate policies.

## Introducción

La empresa Pía Herbs SAS se dedica a la producción y exportación de albahaca fresca. Está orientada a las buenas prácticas agrícolas, de manufactura y medio ambiente buscando obtener un producto de excelente calidad garantizando la inocuidad del mismo, trabajando de la mano con profesionales, técnicos y operativos comprometidos.

Desde su situación financiera la empresa se esmera por la Responsabilidad Social Corporativa procurando atender las necesidades presentes en la zona de Honda (Tolima).

Por otra parte, también se ocupa del bienestar de sus empleados estableciendo convenios de descuentos por compras en el sector real y libranzas en el sector bancario, como también contratación de madres cabeza de familia.

La redefinición del plan estratégico de mercadeo fortalecerá la competitividad de la empresa para lograr sus objetivos estratégicos cumpliendo con sus políticas corporativas. El objetivo de este proyecto aplicado es el de ejecutarse lo que aquí se plantea en cuanto a la redefinición del nuevo plan estratégico de mercadeo, que Pía Herbs SAS sea capaz de capitalizar las nuevas tendencias del entorno, fortalecer su participación en el mercado e incrementar sus ventas, ya que la empresa está presentando un estancamiento relativo. Se evaluará su estrategia, entorno y proceso de comercialización a través de herramientas de análisis, según los aspectos de su actividad empresarial.

El nuevo plan estratégico de mercadeo de la empresa Pía Herbs SAS aplica también para empresas agroindustriales productoras y exportadoras de otras especias, plantas aromáticas y medicinales, teniendo en cuenta sus respectivos stakeholders, como también los factores internos y externos que las afectan.

## Capítulo 1

### Contexto

El principal eslabón de la cadena son los productores primarios y las empresas dedicadas al cultivo de las plantas aromáticas. Estas empresas están articuladas con otros tipos de organizaciones que proveen bienes y servicios y otros que distribuyen y comercializan el producto en fresco.

En el mercadeo industrial los clientes son los fabricantes de equipos originales, intermediarios industriales, fabricantes que adquieren productos industriales como materia ó insumo en la producción de otro bien, agencias gubernamentales, empresas de servicios, distribuidores mayoristas, comerciantes minoristas, hospitales, instituciones educativas, ONG, etc.

### Contexto Internacional

Las empresas agroindustriales de la zona del Magdalena Medio tienen gran potencial para desarrollar proyectos de alcance mundial mediante el aprovechamiento de materias y recursos generando oportunidades de desarrollo a nivel nacional. Adoptar la visión global en las empresas es lo que puede conducir estas inversiones a éxitos rentables y socialmente responsables.

### Contexto Nacional y Regional

“Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de un país. Representan en Colombia alrededor del 96% del total de empresas del país, generan cerca del 63% del empleo, y aportan el 25% del PIB. Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, lamentablemente es el grupo de empresas que enfrenta más

obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero...” Cárdenas, P. (2002).

### **Contexto Institucional**

Con la Política de Competitividad Nacional (Conpes 3527, 2008), se definieron aspectos para el impulso de la competitividad del sector agropecuario a través del plan de acción definido por el MADR en miras a mejorar la productividad y la eficiencia de los sistemas de producción y comercialización de los productos agropecuarios, así como el acceso efectivo a los mercados internacionales.

La política señala como ejes estratégicos para el mejoramiento de la competitividad del sector los siguientes:

- Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción agropecuaria
- Mejorar el acceso real de la producción agropecuaria a los mercados internacionales
- Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo

### **Contexto Empresarial**

La Cámara de Comercio de Honda ofrece capacitaciones para los empresarios en fortalecimiento empresarial, competitividad, innovación, derecho mercantil y ventas. Esta Cámara de Comercio identifica a los sectores agrícola e industrial como fundamentales para la economía. Por otra parte, Procolombia ofrece herramientas para la internacionalización y la identificación de oportunidades de negocios en el exterior.

La empresa aplica un sistema de Gestión del Riesgo de Bioseguridad y cuenta con la certificación del ICA y el certificado internacional Primus GFS (Estados Unidos), lo cual capacita a Pía Herbs SAS para producir y exportar albahaca fresca para el consumo humano de manera adecuada con respecto al costo - beneficio del producto. Entre su portafolio de productos también se encuentran otras hierbas aromáticas, frutas y semillas, siendo la albahaca fresca su producto estrella y la misión corporativa desde su constitución.

La distribución la realiza la empresa importadora. El transporte de la mercancía desde Honda (Tolima) hasta Estados Unidos se realiza previo acuerdo de venta y transporte, donde también se fijan los precios en dólares y varían, según la ciudad a la que se exporta, debido a los diferentes valores del flete de transporte de mercancía internacional. Por otra parte, el negocio está afectado directamente por la fluctuación del valor de dólar, el euro y el yen, junto con la depreciación ó apreciación de la moneda nacional. La empresa guarda confidencialidad en cuanto a estos gastos debido a la competencia. El seguimiento tiene un enfoque contable:

- gasto / efectividad en la negociación ó logro de nuevos clientes.

### **Antigüedad**

12 años en el mercado

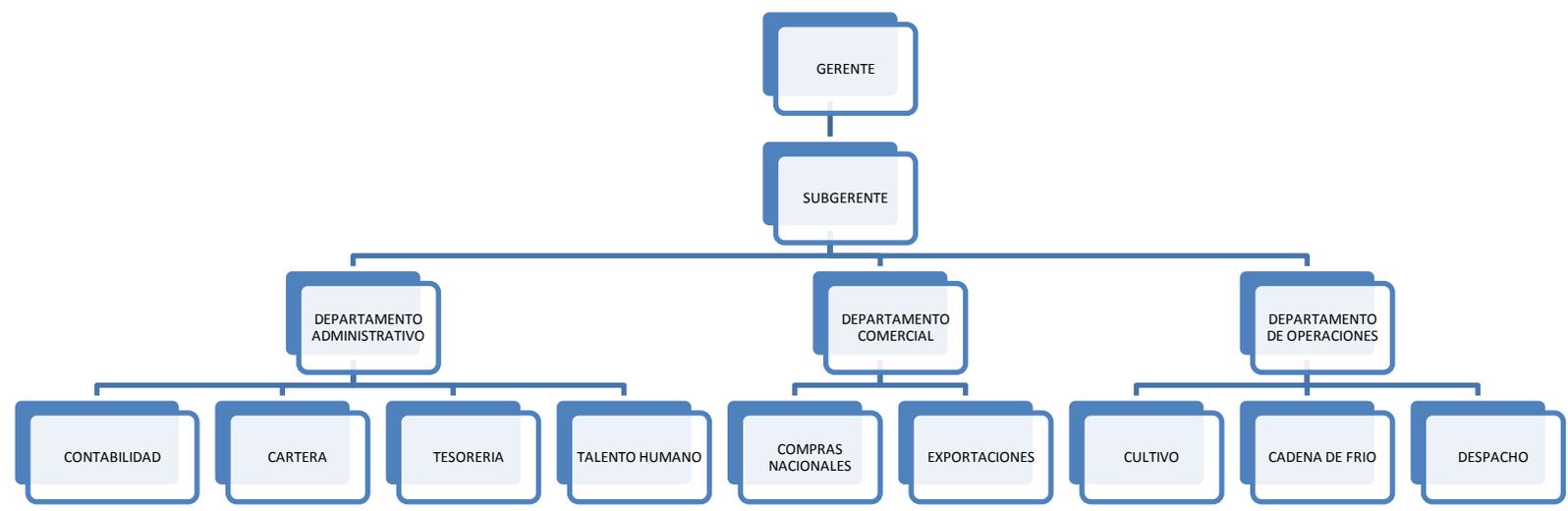
### **Identificador tributario**

900465402

### **Posición arancelaria**

121190900

## Su Estructura Organizacional



### Conflicto (No Conformidad)

La demanda de bienes y servicios industriales posee características específicas que se diferencian de la demanda de bienes de consumo tales como: el ser una demanda derivada de otras necesidades; el ser una demanda sensiblemente más inelástica; una demanda fluctuante; con mayor relevancia de la asistencia técnica y el servicio asociado. Orduz, J. (2012).

La compra de bienes y servicios industriales ó de uso industrial es regida por especificaciones técnicas bien definidas relacionadas con las exigencias que debe cumplir la solución, producto o servicio; gran precisión en el despacho y disponibilidad de la mercancía / servicio negociado, se acostumbra una consultoría más directa y estrecha por parte del proveedor hacia el cliente llegando inclusive a una relación de aliados ó socios estratégicos entre ellos. Cabrejos, B. (1996).

Los bienes y servicios industriales son adquiridos por clientes industriales con la intención de incluirlos en sus procesos productivos y fabricar su producto final ó para facilitar las operaciones de sus negocios. Brierty, E., Eckles, R. y Reeder, R. (1998).

La gerencia de la empresa Pía Herbs SAS se encuentra en la búsqueda de estrategias para encontrar nuevos clientes en Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón e incrementar las ventas. Consideran que la lealtad hacia la empresa es fundamental para mejorar la imagen ante los clientes potenciales y también de esta manera fortalecer su participación en el mercado. Son conscientes de la necesidad de redefinir el plan estratégico de mercadeo para ser más competitivos e incrementar sus ventas.

Es necesario que los funcionarios de gerencia, subgerencia, departamento comercial y departamento de operaciones sean capacitados en inteligencia de negocios, para anticiparse y



responder de forma ágil a los cambios del entorno mediante la investigación y desarrollo I + D,  
debido a la alta competencia tanto en la plaza productora como en la plaza importadora.



## Problema

La ausencia de un plan estratégico de mercadeo niega a las Mipyme construir sociedad con valores éticos y trascender de la transaccionalidad de los negocios; teniendo en cuenta que un negocio, empresa ó empresario es un agente capitalista y en algunas ocasiones monopólico en el actual océano de globalización tecnológica donde el “grande ya no se come al pequeño sino el rápido se come al lento. Herrscher, E. (2004). Tomado del libro “Estrategia Bonsái” de Carlos Cleri.

La ausencia de este plan dificulta la acreditación de calidad, la internacionalización, obstaculiza acceder a programas de exportación e importación, como el CBI (Centro de Promoción de Importaciones de Holanda) ó SIPPO (Programa Suizo de Promoción de las Importaciones), como plataforma para ingresar a los mercados europeos y seguros para sus operaciones logísticas, financieras ó comerciales. Las empresas agrícolas de Latinoamérica deben capacitarse, organizarse e integrarse para lograr ser proveedores a escala internacional.

No basta con tener un excelente producto, ya que hay países de otros continentes que también los producen y exportan, las empresas agrícolas de Latinoamérica deben cautivar emocionalmente al consumidor, fortalecer su desempeño comercial, tomar riesgos calculados y mejorar sus políticas corporativas.

Desde el año 2005 La Organización Latinoamericana de Administración ha venido identificando el desarrollo de las Mipyme en el continente, encontrando que este sector de la economía necesita ser más competitivo y productivo. Siendo el motor económico de los países Latinoamericanos. “Las Mipyme deben equivocarse menos, pues no disponen de fondos suficientes para soportar el fracaso. Un alto porcentaje del alto índice de mortandad de las Mipyme se debe a la patología congénita de no realizar la inversión adecuada en la planificación

estratégica para su funcionamiento” Malfitano, O. (2007). Así mismo, muchas de las teorías que marcan la agenda de investigación en estas disciplinas no aplican como explicación del comportamiento de las Mipyme. El estudio de este tipo de organizaciones debe ser abordado como un estudio particular dentro del estudio de la empresa, aún cuando en la mayor parte de los países latinoamericanos este conjunto representa aproximadamente el noventa y nueve por ciento (99%) del total de las empresas y eso genera diversos conflictos de carácter teórico. Fong, C. (2018).

En Colombia, los planes estratégicos de mercadeo se obligarán a considerar técnicas de inteligencia de negocios dentro de sus planes, debido a que nuestras Mipyme agroindustriales no tienen aún el suficiente conocimiento de los recursos minerales y biológicos de nuestro país, la inteligencia de negocios facilita identificar este potencial en el presente y en el futuro como también proyectar las diferentes alternativas de negocios en el corto, mediano y largo plazo, dentro del marco de la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Con base en el estudio de la CEPAL publicado por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES, se caracteriza al departamento del Tolima como una “Región no dinámica, con bajo PIB per cápita, potencialmente perdedora y estancada”. Afirma que su dinámica productiva se halla caracterizada por el desarrollo de actividades económicas en decadencia ó de baja productividad (Agricultura tradicional, por ejemplo) con un proceso de desindustrialización como efecto de la baja competitividad de sus actividades manufactureras anteriores, estancamiento y bajo crecimiento de sus actividades terciarias. Silva, I. (2003).

Dentro de los planes estratégicos de mercadeo de las Mipyme agroindustriales del departamento del Tolima es necesario establecer la correspondiente modernización para lograr la diversificación de los productos y por consiguiente, mayor competitividad empresarial; además

de lograr el crecimiento para la Mipyme, también se logra el crecimiento de sus clientes y proveedores, cumpliendo con el ideal de ser empresas que construyan sociedad con valores éticos trascendiendo de la transaccionalidad de sus negocios.

Según el DANE y cálculos de Fedesarrollo, el municipio de Honda participa con menos del cinco por ciento (5%) en el PIB departamental y su ingreso per cápita anual está por debajo cinco millones (\$5.000.000). Martha, D., Ulloa, C. y Ramírez, J. (2015).

Las directivas de Pía Herbs SAS procuran manejar las relaciones públicas “uno a uno”. La gerente y el subgerente optan por relaciones públicas personalizadas e invierten buena parte de los recursos en ello. Esto la hace muy conservadora en la toma de decisiones para efectuar sus inversiones.

Cada día el mercado de la albahaca fresca se dinamiza aún más, la empresa cuenta con la tecnología para la producción y exportación de su producto de manera satisfactoria para sus clientes, quienes actúan como intermediarios entre Pía Herbs SAS y los consumidores de albahaca fresca en Estados Unidos.

Se ha observado que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos ni política corporativa. Su solidez financiera ha disminuido como también sus ingresos operativos, en un cuarenta por ciento aproximadamente (40% aprox.). Su plan estratégico está mal estructurado, para lo cual se requiere del correspondiente análisis interno y externo. Lo anterior, porque la empresa no ha tenido en cuenta el uso de herramientas de mercadeo ni la modernización de sus procesos comerciales.

Por su actividad agroindustrial, Pía Herbs SAS debe considerarse una empresa importante en su segmento, por lo cual debe enfocarse de manera estratégica en el óptimo uso de los procesos

de marketing, el estudio de su entorno, la valorización de sus activos y el fortalecimiento de sus finanzas.

Por tal razón esta empresa, objeto del proyecto aplicado en cuestión, debe tener claro cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de estructurar estrategias que la lleven a un mayor éxito.

## Marco Teórico

El plan estratégico de mercadeo permite identificar cuál es la ventaja competitiva de una empresa, lo que la hace única, qué es lo que conoce y qué es lo que sabe hacer mejor que los demás. También permite proyectar sus ingresos, gastos, controlar su cartera y sus pasivos; estimar necesidades de aseguramiento ó de capital de trabajo con anticipación, ser proactiva y salir victoriosa de cualquier crisis que se presente.

El desarrollo del presente proyecto aplicado fue realizado con enfoque hacia la metodología cualitativa utilizando un modelo causal, utilizando fuentes de información primaria mediante el acceso autorizado por parte de la empresa objeto del proyecto a sus datos, fuentes y material de archivo.

Se llevó a cabo la observación y análisis del diagnóstico externo, compuesto por las variables económicas, tecnológicas sociales, culturales, políticas, legales, ecológicas y ambientales de Pía Herbs SAS y datos de las empresas competidoras en los mercados de albahaca fresca en las ciudades de Montreal en Canadá, San Francisco (Ocasionalmente), Miami y Nueva York en Estados Unidos y que tienen sus sede en el municipio de Honda (Tolima).

La observación y análisis del diagnóstico interno está compuesto por las áreas de producción, mercadeo, ventas, contabilidad, finanzas, talento humano y las áreas gerenciales de planeación, organización, dirección y control.

La estrategia de análisis y desarrollo de este proyecto aplicado fue ejecutado con base en el “Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018), como uno de los modelos de plan estratégico de mercadeo aprobados por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para la aplicación real en una empresa productora y exportadora de albahaca fresca. Asimismo

se usa terminología jurídica, financiera, económica, mercadológica y de riesgo estratégico de otros autores.

La redefinición del plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS, la beneficiará en el mejoramiento de su cultura organizacional, le reducirá costos de comercialización, protegerá el valor de la empresa mientras se incrementa gradualmente mejorando su desempeño. Está diseñado para un horizonte de cinco (5) años. Mediante los diagnósticos y evaluación de su plataforma estratégica se redefinieron su visión, misión y principios corporativos; se definieron sus valores corporativos, política corporativa y sus objetivos estratégicos con los cuales no contaba, también se fijaron sus estrategias DO, DA, FO, FA; sus metas y los planes tácticos del plan estratégico de mercadeo 2020 – 2024 para alcanzarlos. Igualmente se refleja el Cuadro de Mando Integral como mecanismo de control.

Antes de abordar este proyecto aplicado, es fundamental reconocer que el nivel de productividad y el crecimiento económico no se presentan de manera uniforme dentro de cada país y que existen factores diferenciados a nivel territorial que determinan las condiciones específicas para emprender actividades productivas. (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2006).

Las cadenas productivas ponen de presente una paradoja interesante: las relaciones de sinergia en el nivel local, más que las relaciones de competencia, hacen posible la conformación de ventajas para competir globalmente (Castro & Lima, 2001). En todo esto, sin embargo, la cadena productiva es apenas uno de los primeros peldaños de la escalera para que en las organizaciones de los países en desarrollo se articulen los circuitos globales de generación de riqueza. (Bonilla, R. et al., 2015).

La estructura institucional que soporta la actividad de La Cadena se refiere a las instituciones de apoyo transversal como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), Ministerio de Agricultura a través de la Secretaría Técnica de la cadena productiva de PAMCyA, Ministerio de Industria y Comercio, Cámaras de Comercio y ProColombia, entre otras. Hidalgo, L. (2016).

“La competitividad es el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad” (Conpes, 2006).

En el proceso de internacionalización las empresas necesitan ser más creativas para lograr posicionarse en los mercados internacionales. En algunos casos esto se ha logrado en el corto plazo con base en ventajas comparativas naturales; en el largo plazo se logra a través de políticas corporativas, competitividad, dinamismo, innovación, mejora continua y productividad. Isaza, J. (2008).

El mercado internacional de las plantas aromáticas en su Alternativa de Valor Fresco, se refiere principalmente a los destinos más importantes en términos de valor de las transacciones. Estos destinos son Estados Unidos, Canadá y Reino Unido. (ProColombia, 2016). El TLC con Estados Unidos entró en vigor el 15 de mayo de 2012, con este TLC se desmontaron los aranceles para la exportación de plantas aromáticas de Colombia hacia ese país. En la Unión Europea las plantas aromáticas están exentas de partidas por el llamado “Régimen de Frutas y Verduras” y no están gravadas en la actualidad. MinCit. (2016).

Es importante precisar lo que hoy en día se conoce como Mercadeo Industrial. Una transacción en el ámbito del mercadeo industrial se lleva a cabo cuando un bien ó servicio es negociado para uso distinto al del consumo personal. Bingham, F. (1998).

En cuanto a la organización y estructura del esquema de ventas, un porcentaje alto de las empresas colombianas funcionan sin una organización formal de ventas y mercadeo, estas actividades generalmente recaen en el gerente o dueño de la compañía, algunas de ellas tienen gerencia de ventas, y también otras gozan de estructuras administrativas más completas. Orduz, J. (2012). Por lo anterior, los emprendimientos y pyme cometen errores por desconocimiento en el diseño de un área de mercadeo y sus ventajas.

### **Antecedentes**

Según la Ley 905 de Agosto 2 de 2004, Pía Herbs SAS tiene una estructura empresarial correspondiente a pequeña empresa, fue constituida mediante escritura pública el día 19 de septiembre de 2011 como una productora y exportadora de albahaca fresca, ubicada en la zona rural de Honda (Tolima), la “Estrella Vial de Colombia”, ubicada aproximadamente a tres horas (3 hrs) de la capital del país, a una altura de doscientos treinta metros sobre el nivel del mar (230 msnm). El municipio limita con Mariquita y los departamentos de Caldas y Cundinamarca, bañado por los ríos Gualí, Guarinó, Magdalena y Quebrada Seca, entre las Cordilleras Central y Oriental, gozando de las tierras fértiles del valle denominado Magdalena Medio. Es la empresa agroindustrial productora y exportadora de albahaca fresca más grande de la zona, mejor posicionada e incursionando en nuevos mercados, actualmente produce al 70% de su máxima capacidad, como estrategia operativa. Es una empresa con cuarenta y cinco empleados (45), organizada y con cultura innovadora, productora y exportadora de albahaca fresca de alta

calidad, su página web es <http://piaherbs.com>. Cuenta con terrenos propios, infraestructura, vehículos, cadena de frío, maquinaria, mano de obra cualificada, capital intelectual y reconocimiento en el sector financiero.

La planeación estratégica de mercadeo es una de las funciones gerenciales que más falencias presentan las Mipyme, inclusive es inexistente en varias de las empresas de este segmento económico y es donde se analizan las variables internas y externas que afectan a las mismas.



## Comitente, Sponsor del proyecto

### Directora

Fanny Andrea Urbano.

Ingeniera Industrial, Magíster en Administración.

### Especialista

Armando Felipe Pinzón Gómez.

Administrador Financiero, Gerente Estratégico de Mercadeo.



## Stakeholders

### Nivel 1

- Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN
- Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo EGEM
- Directora de Proyecto EGEM. Mg. Fanny Andrea Urbano
- Sponsor del proyecto aplicado EGEM. Esp. Armando Felipe Pinzón Gómez
- Gerente de Pía Herbs SAS
- Junta Directiva de Pía Herbs SAS
- Subgerente de Pía Herbs SAS

### Nivel 2

- Sucursal Bancolombia de Honda
- Sucursal Banco Agrario de Honda
- Sucursal Banco Caja Social de Honda
- Sucursal Banco de Bogotá de Honda
- Sucursal Banco Popular de Honda
- Procolombia

### Nivel 3

- Agrícola Buenos Aires SAS
- Exportaciones e Importaciones Agropecuarias el Topacio Ltda

- Fresh & Green SAS
- Hacienda Cuba Ltda
- Humberto Rincón & Cía. SCS
- Nieto Bohórquez S en C
- Puerto Vallarta Herbs SAS
- Terraqua Plant SAS
- Verde Sol SAS

#### **Nivel 4**

- Centro Cultural del Banco de la República de Honda
- Asociación Nacional de Comercio Exterior ANALDEX
- Cámara de Comercio de Honda
- Gobernación del Tolima
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR
- Municipio de Honda
- Sociedad de Agricultores de Colombia SAC

## Solución del Problema

La competencia es fuerte en el mercado productor de albahaca fresca para exportación del departamento del Tolima y más específicamente del municipio de Honda, debido en gran parte a la composición de sus tierras y su clima único para este cultivo. Implementar la guerra de precios para mejorar las ventas de Pía Herbs SAS no es la mejor estrategia porque puede perder su posición, debido a que se necesitaría bajar el nivel de calidad de sus exportaciones ó reducir las utilidades netas en su ejercicio, a menos que la empresa logre una verdadera eficiencia en sus procesos reduciendo costos sin sacrificar la calidad ni sus finanzas.

Hoy en día los clientes están mejor informados que nunca con respecto a los precios que les ofrecen optando, de ser necesario, por comprar a otros proveedores ó productos sustitutos. A veces el precio pareciera ser lo único importante para el comprador pero no es del todo cierto, los clientes también quieren seguridad fitosanitaria en la albahaca fresca que importan, por lo cual la diferenciación, la atención al cliente y la garantía posventa, son alternativas para esta clase de situaciones.

En cuanto a las investigaciones de mercado para aplicar a Pía Herbs SAS requieren de alta inversión, tiempo y parcialidad de los investigadores, solamente se pueden tratar algunos puntos con el riesgo que no sean totalmente desarrollados y los gráficos son limitados a los resultados de la misma. La investigación se puede desviar durante su ejecución siendo difícil el control sobre su rumbo.

La empresa ha utilizado sus propias bases de datos por lo que está quedando en la obsolencia, debido a que las bases de datos ya no son tan fiables como en algún momento y con probabilidad se encuentran desactualizadas, de la misma manera inconscientemente se puede estar incurriendo

en spam. Esto evidencia un rezago tecnológico frente al mercado y una vulnerabilidad en la administración de la información al interior de Pía Herbs SAS.

Las estrategias constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos. Las acciones son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con detalle (incluyendo por ejemplo, período de ejecución, responsables e indicadores de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requeridas para el cambio estratégico. Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007).

Por su utilidad en la tarea de concreción y programación de las acciones que se van a ejecutar en el futuro, un plan estratégico tiene ventajas si se logra eliminar su rigidez. Entendiendo, no tanto como un formulario de obligado y estricto cumplimiento, sino como una garantía contra la desidia, el desconcierto y la anarquía. Cravens, D. & Piercy, N. (2007).

Por lo tanto la planificación es crear, aceptar y gestionar riesgos. La redefinición del plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS se efectuará en el transcurso de los meses de Septiembre a Diciembre del presente año (2019) siendo estos los meses seis, siete, ocho y nueve (M6; M7; M8; M9) del cronograma de actividades del presente proyecto aplicado. Facilitará el éxito de la empresa de manera rápida en el periodo comprendido entre los años 2020 - 2024, consiguiendo cumplir con sus objetivos estratégicos, sus políticas corporativas, una mejor gestión comercial y un mayor rendimiento financiero, puesto que inicia con un análisis del entorno y marca una ruta hacia el objetivo general que se requiere lograr en el transcurso de este periodo de tiempo, tratando aspectos analíticos, mercadológicos y financieros a un costo relativamente bajo, el cual oscila entre un millón de pesos aproximadamente (\$1.000.000 mcte Aprox).

Los gastos operacionales son una constante en el día a día de Pía Herbs SAS, el objetivo general del nuevo plan estratégico de mercadeo es el de generarle beneficios financieros mediante la explotación de todo su potencial, no solamente logrará incrementar sus ingresos operacionales sino también mejorará su imagen corporativa, su influencia de marca y su posición en el mercado.

### **Constricciones del Proyecto Aplicado**

- Plan de Desarrollo Departamental del Tolima
- Políticas nacionales de fomento agropecuario
- Programa productivo de empresa productora y exportadora de albahaca fresca

### **Restricciones del Proyecto Aplicado**

Como en todos los casos en los que se modifica un proceso, la problemática radica en la ruptura de paradigmas y la aceptación del nuevo proceso.

Para el presente proyecto aplicado el paradigma es el talento humano, sus métodos de trabajo y su comportamiento contra la construcción de políticas corporativas, la redefinición del plan estratégico de mercadeo de la empresa Pía Herbs SAS y la variabilidad de la producción de albahaca fresca en la zona de Honda (Tolima), sujeta a las condiciones ambientales. Como también el fortalecimiento de la marca, el incremento de la demanda como uno de los resultados esperados obligando a la empresa a una posible reestructuración. Todo esto afecta de manera positiva a la organización, al municipio de Honda, sus municipios vecinos, la actividad de producción de albahaca fresca y la exportación de este producto agrícola.

Se puede tener en cuenta al mercado de albahaca fresca de los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, como mercado real y mercados potenciales al mismo tiempo y como una restricción de mercado, que aunque la demanda de albahaca fresca por los mercados antes mencionados es real, la empresa Pía Herbs SAS no los está abarcando ni tampoco ha construido políticas corporativas al respecto.

En el desarrollo de este proyecto aplicado se identificarán los recursos tangibles ó intangibles que están siendo críticos en la determinación de los resultados comerciales y financieros de la empresa.

### **Costo**

Oscila entre un millón de pesos (\$1.000.000 mcte)

### **Tiempo**

Se efectuará en el transcurso de los meses de Septiembre a Diciembre del presente año (2019) siendo estos los meses seis, siete, ocho y nueve (M6; M7; M8; M9) del cronograma de actividades del presente proyecto aplicado.

### **Alcance**

Periodo comprendido entre los años 2020 - 2024, consiguiendo cumplir con sus objetivos estratégicos, sus políticas corporativas, una mejor gestión y un mayor rendimiento financiero.

## Riesgo

- Que una de las debilidades de la empresa afecte negativamente el desarrollo del proyecto aplicado.
- Luego de culminado el proyecto aplicado no se ejecute el plan estratégico de mercadeo propuesto y por ende, que la empresa Pía Herbs SAS termine siendo una organización poco competitiva y sin rentabilidad.
- La capacidad de respuesta de la competencia
- Cambios en la situación socio – económica
- Cambios en la normatividad legal nacional y del país a donde se exportará
- Cambios de tendencias de consumo
- Cambios en la imagen del sector
- Cambios en el equipo directivo
- Cambios en el tamaño del mercado
- Cambios en el potencial de demanda del producto
- Disminución permanente de la calidad del producto causada por factores externos
- Plagas ó enfermedades que no se puedan evitar ó controlar y termine por contaminar los cultivos, los suelos ó los procesos
- Incremento del poder de negociación de los clientes ó proveedores

## Recursos

- Talento humano
- Equipo de oficina
- Presupuesto de un millón de pesos (\$1.000.000 mcte)

## Calidad

- La calidad será evaluada una vez finalizado el proyecto
- Hay poca bibliografía sobre redefinición de planes estratégicos de mercadeo de empresas productoras y exportadoras de albahaca fresca
- Existe información confidencial que la empresa Pía Herbs SAS no puede suministrar durante el desarrollo del presente proyecto aplicado
- Como Pía Herbs SAS es un emprendimiento, conserva la flexibilidad para adoptar proyectos, implementar nuevas ideas, aprovechar oportunidades del mercado, diversificar el portafolio de productos y expandirse a otros segmentos
- Los activos fijos y el talento humano son versátiles, por lo tanto el caos administrativo, financiero ó comercial por el desarrollo del presente proyecto aplicado es prácticamente nulo
- La inversión económica es pequeña
- El mercado de la albahaca fresca es rentable y extenso, con varios nichos sin ser plenamente explorados
- La empresa cuenta con una organización integral donde se le da prioridad a la producción
- A pesar de que Pía Herbs SAS ya cuenta con un tiempo relativamente considerable produciendo y exportando albahaca fresca, no ha logrado mayor expansión en el mercado nacional ó internacional, debido a que no ha empleado los mecanismos gerenciales ni de la estrategia corporativa para fortalecerse comercialmente, competitivamente, operativamente y financieramente. Tampoco tiene una hoja de ruta

que la dirección de manera eficiente en la toma de decisiones de inversión y gestión de su portafolio de productos

- Como parte del proceso del proyecto aplicado, se llevará a cabo una observación de los procesos realizados por la competencia
- El proyecto aplicado está direccionado teniendo como una de sus finalidades, redefinir la estrategia para captar clientes potenciales y mejorar la comercialización de la albahaca fresca de Pía Herbs SAS
- Existe la necesidad de redefinir el plan estratégico de mercadeo, definir objetivos estratégicos y políticas corporativas para mejorar los resultados financieros y la posición en el mercado

### **Satisfacción al Cliente**

Nuestro cliente en este proyecto aplicado es la empresa Pía Herbs SAS, a quien se le redefinirá su plan estratégico de mercadeo, previamente se le establecerán los objetivos estratégicos y las políticas corporativas que más sean acordes a su nueva plataforma estratégica.

## Sistematización del Problema

### Preguntas Sistematizadoras

¿Si se plantean los objetivos estratégicos de Pía Herbs SAS se hará más operativa la misión mejorando su imagen corporativa, conduciendo a la empresa a obtener el posicionamiento que se desea tener en el mercado real y potencial, a un costo razonable?

¿Si se plantean las políticas corporativas de Pía Herbs SAS se hará más operativa la estrategia, comprometiendo a la empresa y al talento humano con el fin de mejorar su imagen, incrementar las ventas y fidelizar al cliente?

¿Si el plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS se redefine, se podrán controlar y optimizar de mejor manera los recursos de la empresa, definir claramente sus debilidades y fortalezas, conocer la situación en la que se encuentra la competencia, minimizar riesgos, mejorar los resultados financieros, crear clientes potenciales, fidelizar clientes reales y actualizar las tácticas de mercadeo que se están llevando a cabo?

### Formulación del Problema

¿Se podrá fortalecer la competitividad de la empresa Pía Herbs SAS, estableciendo sus objetivos estratégicos, sus políticas corporativas y redefiniendo su plan estratégico de mercadeo para capitalizar las nuevas tendencias del entorno, fortalecer sus finanzas, su participación en el mercado e incrementar sus ventas?

## Capítulo 2

### Justificación

Este proyecto aplicado se desarrolla en el área rural del municipio de Honda, en el departamento del Tolima, con la redefinición del plan estratégico de mercadeo de la empresa objeto del presente proyecto aplicado, sin llegar al proceso de ejecución para mejorar la dirección estratégica de la misma.

Pía Herbs SAS fue una de las primeras empresas productoras y exportadoras de albahaca fresca en el municipio de Honda, teniendo este municipio las mejores tierras para la explotación agrícola de este cultivo. Dada la expansión de Pía Herbs SAS y el crecimiento de la demanda por este producto, algunas de las primeras empresas fueron liquidadas y otras fusionadas, como también hubo otras que fueron fundadas, llegando inclusive a presentarse desde el inicio competencia entre ellas, a pesar de que la mayoría son exportadoras y de que sus principales mercados se encuentran en la mayor plaza del mundo como lo es Estados Unidos.

Aunque Pía Herbs SAS es pionera, vanguardista y tiene como cultura corporativa el emprendimiento, se ha visto afectada también por el precio del dólar, la política monetaria, la situación económica, las políticas internas de los Estados Unidos y la normal competencia internacional de la albahaca fresca en el mercado de ese país. Debido a esto, las utilidades netas de Pía Herbs SAS han disminuido.

Analizando la expansión y crecimiento del sector de los llamados productos verdes, para el uso comercial como industrial, se identificaron nuevas competencias requeridas para Pía Herbs SAS, así como nuevos mercados con clientes potenciales.

Este proyecto aplicado de redefinición del plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS resulta importante para la empresa, puesto que llevándolo a cabo y ejecutándolo a tiempo

brindará crecimiento financiero minimizando los riesgos; también le ayudará a ensanchar su área geográfica de influencia, sus relaciones públicas, su red de contactos, su posicionamiento en el mercado real y potencial, incluyendo mayores ingresos operacionales.

Es por esto que además de la redefinición del plan estratégico de mercadeo es urgente, para fortalecer su competitividad, analizar su plataforma estratégica, construir sus objetivos estratégicos como también sus políticas corporativas.

Dado el supuesto de que este proyecto aplicado no se efectuara, Pía Herbs SAS continuaría con una dinámica comercial decreciente frente a la competencia y a la merced de los avances de la misma, lo cual mantendría el riesgo de perder su posición en el mercado evidenciándose mediante la reducción de sus ventas en el corto ó mediano plazo.

## Capítulo 3

### Objetivos

#### Objetivo General

Estructurar el plan estratégico de mercadeo de la empresa Pía Herbs SAS para fortalecer su competitividad entre los años 2020 al 2024.

#### Objetivos Específicos

- Aplicar un modelo de diagnóstico empresarial a Pía Herbs SAS
- Definir los Objetivos Estratégicos y Políticas Corporativas a Pía Herbs SAS
- Modificar el actual plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS

## Capítulo 4

### Proyecto Aplicado

#### Presentación

La albahaca fresca se ha convertido en un producto agrícola de exportación hacia los países desarrollados del trópico norte, debido a la alta demanda porque no cuentan con un clima tropical como lo es el de Colombia. Pía Herbs SAS tiene relaciones comerciales establecidas y las respectivas certificaciones que solicitan Canadá y Estados Unidos para la importación de albahaca fresca. El mercado de los Estados Unidos es un mercado amplio para exportar albahaca fresca ya que su consumo es alto. Honda (Tolima), tiene características climatológicas sumadas a las propiedades minerales únicas de sus suelos, haciendo que la zona que comprende este municipio sea apta para el cultivo de albahaca con excelentes resultados. Con el TLC firmado con la Unión Europea, Colombia tiene mayores oportunidades para la exportación de albahaca fresca a los países que conforman esta unión. Es importante destacar este tipo de emprendimiento, ya que aquí en nuestro país no contamos con el suficiente apoyo del Estado para fortalecer las empresas dedicadas a la exportación de esta clase de productos agrícolas.

La tendencia creciente a consumir productos naturales y saludables a nivel internacional permitirá que la empresa Pía Herbs SAS maximice el margen de rentabilidad. El mercado mundial para hierbas medicinales y aromáticas es de aproximadamente catorce billones de dólares (U\$14.000.000.000.000).

El medio ambiente externo de la empresa Pía Herbs SAS, es el que se encuentra fuera de la misma, por lo tanto, la empresa se mueve en medio de amenazas y oportunidades permitiendo que la empresa realice acciones de ajustes de acuerdo a las variables de su entorno, bien sea de

forma positiva o negativa, dependiendo de la percepción que sus directivos tengan sobre ese cambio de condiciones.

La teoría contingente plantea la proposición de que existen factores internos y externos que actúan como elementos causales del comportamiento de las variables de diseño organizacional y de sus procesos.

Se entiende entonces que la empresa, al necesitar recursos para producir, puede crear dependencia económica con empresas que se encuentran fuera de ella. Este recurso externo puede llegar a influir de formas positiva o negativa (Zapata y Miranda, 2011), para alcanzar lo que se requiere de la empresa Pía Herbs SAS.

## Presentación de la Empresa Pía Herbs SAS

Las empresas agroindustriales de la zona del Magdalena Medio tiene gran potencial para desarrollar proyectos de alcance mundial mediante el aprovechamiento de materias y recursos, generar oportunidades de desarrollo con influencia nacional, la visión global de las empresas modernas es la que puede conducir los negocios y las inversiones a éxitos rentables y socialmente responsables.

Desde el año 2005 Pía Herbs SAS es una empresa productora de albahaca de alta calidad. Ubicados en Colombia en la ciudad de Honda a tres horas de Bogotá, a una altura de doscientos treinta metros sobre el nivel del mar. Enraíza y planta. Siembra, cosecha y clasifica producto de primera calidad. Garantiza la trazabilidad e inocuidad del producto.

Es la empresa agroindustrial productora y exportadora de albahaca más grande de la zona, mejor posicionada e incursionando en nuevos mercados internacionales.

Es una empresa muy bien organizada, con una importante mentalidad emprendedora, de innovación y de toma de riesgos calculados, es fuerte en la zona y con clientes importantes en las plazas donde tiene presencia.

### Nombre

Pía Herbs SAS

### Nit

900465402-8

### **Matricula**

0000046839

### **Ubicación Web**

<http://piaherbs.com>

### **Actividad Económica**

Productora y exportadora de albahaca.

### **Objeto Social**

Producir y exportar albahaca a Canadá y Estados Unidos.

### **Composición de Capital**

Privado.

### **Tipo de Empresa**

- Organización divisional
- Actividad económica del sector primario
- Forma jurídica de empresa societaria en “Sociedad por Acciones Simplificada”

### **Ámbito de Operación**

La empres Pía Herbs SAS, es una Mipyme exportadora. Su ámbito de operación es local en el municipio de Honda donde tiene sus instalaciones físicas, sus terrenos, almacén, planta y oficinas

administrativas, pero su plaza se encuentra en Canadá y principalmente en Estados Unidos donde tiene sus clientes fijos. Por otra parte, la empresa está incursionando en el mercado de la Unión Europea a través de Francia y en el mercado del Japón.

### **Tamaño (Ley 905 de Agosto 02 de 2004)**

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

#### **Artículo 2°. Definiciones**

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

#### **Microempresa**

Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores. Activos totales por valor inferior a quinientos (500) SMMLV/ excluida la vivienda.

#### **Pequeña empresa**

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50). Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV.

### **Mediana empresa**

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200). Activos Totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV.

Según el artículo 2° de la Ley 905 de Agosto 02 de 2004 de la República de Colombia, la empresa Pía Herbs SAS está clasificada como Pequeña Empresa, ya que su planta de personal es de cuarenta y cinco (45) empleados y sus activos totales están en el rango de quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV.

## Operaciones

### Certificaciones

The image shows a screenshot of a website with a navigation bar containing 'INICIO / HOME', '¿QUIÉNES SOMOS?', 'CERTIFICACIONES', and 'EXPORTACIONES'. The main content is a certification document from Primus Labs. The document certifies that PIA HERBS (PLC-OR-101) at Km 7 Vía Honda-Mariquita, Tolima, Colombia meets the requirements of the USDA National Organic Program. It includes a signature of the President, Primus Labs, dated June 8, 2011, and a table of inspection and verification dates. The document also features the Primus Labs logo, contact information, and the USDA Organic seal.

**Primus Labs™**

2810 Industrial Parkway  
Santa Maria, CA 93405  
VOICE: 805 927 0956  
FAX: 805 927 2482  
EMAIL: [Primus@primuslabs.com](mailto:Primus@primuslabs.com)  
[www.Primuslabs.com](http://www.Primuslabs.com)

This certifies that

**PIA HERBS**  
PLC-OR-101  
*at*  
Km 7 Vía Honda-Mariquita, Tolima, Colombia

Meets the requirements of the USDA National Organic Program

*Robert F. Stinson*  
\_\_\_\_\_  
President, Primus Labs

June 8, 2011  
Initial Certification Date

|                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Inspection Dates                   | October 20 <sup>th</sup> , 2012  |
| Certificate Issue Date:            | November 26 <sup>th</sup> , 2012 |
| Next Verification Date (Prior To): | June 08 <sup>th</sup> , 2013     |
| Organic Operation Category:        | Field/Handling                   |
| Field/Facility Identifier:         | PIA HERBS                        |

See Attached Organic Certified Product List

Page 1 of 2

Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES



PrimusGFS ID:90985 – Cert:2  
OC Número de Registro: PA-PGFS-7511 – 1  
Revisión: 1  
Fecha de Aud.: Abr 13, 2016

## Certificado Otorgado A:

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Organización:</b>                          | Piedad Gallo Romero   | <b>Certificado Válido de:</b><br>May 02, 2016 a May 01, 2017 |
| <b>Operación:</b>                             | Empaque<br>Piedad Gallo Romero  |  |
| <b>Producto(s)*:</b>                          | Km.7 vía Honda–Mariquita finca La pia Honda, Tolima 0000, Colombia<br>Albahaca/Basilio Frescos Cortados |  |
| <b>Puntuación Preliminar de la Auditoría:</b> | 96%   | <b>Puntuación Final de la Auditoría</b> 98%                  |

Primus Auditing Operations certifica que esta operación ha cumplido con los requisitos aplicables de PrimusGFS Versión 2.1-2

El alcance de este certificado sólo se refiere a la operación mencionada arriba.

| PA-PGFS- | Opción      | Tipo de Operación |
|----------|-------------|-------------------|
| 7511     | Instalación | Empaque           |

\*Por favor consulte el reporte final para leer la puntuación, alcance y el detalle de los comentarios

Para ver la información acerca de estas operaciones, vaya al sitio web [www.primusgfs.com](http://www.primusgfs.com)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Autorizado por:<br><br>Javier Sollozo, President, Primus Auditing Operations |
| Primus Auditing Operations • 1259 Furukawa way • Santa María California 93456 United States • <a href="mailto:PrimusGFSadmin@primuslabs.com">PrimusGFSadmin@primuslabs.com</a> • T 805.922.0055 / F 805.352.1364 |  |  |

Este documento está sujeto a cambios. La información y el estado actual de esta operación es publicado en el sitio público del esquema en: [www.primusgfs.com](http://www.primusgfs.com)

Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



PrimusGFS ID:66244  
CB Registration No.: PLC-PGFS-7511 - 1  
Revision: 2  
Audit Date: Mar 03, 2015

## Certificate Issued To:

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Organization:</b>      | Piedad Gallo Romero   | <b>Certificate Valid From :</b><br>Apr 17, 2015 to Apr 16, 2016 |
| <b>Operation:</b>         | Packinghouse<br>Piedad Gallo Romero   |   |
| <b>Product(s)*:</b>       | Km.7 via Honda-Mariquita finca La pia Honda, Tolima 0000, Colombia<br>Basil Fresh Cut |   |
| <b>Certificate Level:</b> | 97%   |   |

PrimusLabs certifies that this operation has complied with the applicable requirements of PrimusGFS Version 2.1

The scope of this certificate covers only the operation mentioned above.

| PLC-PGFS- | Option   | Operation Type |
|-----------|----------|----------------|
| 7511      | Facility | Packinghouse   |

\*Please refer to the audit report to read score, scope and commentary details

To see information about these Operations, go to the website at [www.primusgfs.com](http://www.primusgfs.com)

|   |   |  |
|---|---|--|
| <br>when food safety counts<br>PrimusLabs • 2810 Industrial Pkwy • Santa Maria California 93455 United States • <a href="mailto:PrimusGFSadmin@primuslabs.com">PrimusGFSadmin@primuslabs.com</a> • T 805.922.0055 / F 805.352.1364 | <br>ANSI Accredited Program<br>PRODUCT CERTIFICATION<br>0623 | Authorized by:<br><br><hr/> Robert F. Stovicek, President, PrimusLabs |
|---|---|--|

This document is subject to changes. The current information and status of this operation is posted in the scheme's website at: [www.primusgfs.com](http://www.primusgfs.com)

Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)

Proceso de Operaciones



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES

¿QUIÉNES SOMOS? / ABOUT US



Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES

## ¿QUIÉNES SOMOS? / ABOUT US



Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES

## ¿QUIÉNES SOMOS? / ABOUT US



Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES

## EXPORTACIONES / EXPORTS



Contamos con transporte propio refrigerado, lo que nos permite garantizar la cadena de frío, controlar de manera eficiente los riesgos relacionados con nuestro programa de bioseguridad y cumplir con las disposiciones para el control de narcóticos.

Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)



INICIO / HOME

¿QUIÉNES SOMOS?

CERTIFICACIONES

EXPORTACIONES



Despachamos albahaca fresca todas las semanas del año a clientes en Miami, Nueva York y Montreal. Siempre con miras a expandirnos a nuevos lugares del mundo.

Datos obtenidos de internet (<http://piaherbs.com/> 2019)

**Matriz D.O.F.A. Operaciones**

Tabla 1  
Matriz D.O.F.A. Operaciones

| <b>DOFA OPERACIONES PÍA HERBS SAS</b>   |  |  |  |  |  |                              |   |
|---|--|--|--|--|--|------------------------------|---|
| <b>INTERNAS</b>   | <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>DEBILIDAD</b></th> <th><b>FORTALEZAS</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Pocas herramientas de control climático</td> <td>Cercanía de los cultivos al aeropuerto (Honda - Bogotá D.C.)</td> </tr> <tr> <td>Bajos inventarios de plantas</td> </tr> <tr> <td>Lealtad de los clientes importadores en Canadá y Estados Unidos</td> </tr> </tbody> </table> | <b>DEBILIDAD</b>   | <b>FORTALEZAS</b>  | Pocas herramientas de control climático  | Cercanía de los cultivos al aeropuerto (Honda - Bogotá D.C.) | Bajos inventarios de plantas | Lealtad de los clientes importadores en Canadá y Estados Unidos |
|   | <b>DEBILIDAD</b>   | <b>FORTALEZAS</b>  |  |  |  |                              |   |
|   | Pocas herramientas de control climático  | Cercanía de los cultivos al aeropuerto (Honda - Bogotá D.C.) |  |  |  |                              |   |
| Bajos inventarios de plantas  |  |  |  |  |  |                              |   |
| Lealtad de los clientes importadores en Canadá y Estados Unidos   |  |  |  |  |  |                              |   |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>OPORTUNIDAD</b></th> <th><b>AMENAZA</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Condiciones meteorológicas, climáticas y de tierras fértiles de Honda, especiales para el cultivo de la albahaca</td> <td>Condiciones vigentes para tratados comerciales con respecto a las condiciones favorables que tienen países competidores en potencia (Ej.: Acuerdo comercial México - Estados Unidos)</td> </tr> </tbody> </table> | <b>OPORTUNIDAD</b>   | <b>AMENAZA</b>   | Condiciones meteorológicas, climáticas y de tierras fértiles de Honda, especiales para el cultivo de la albahaca | Condiciones vigentes para tratados comerciales con respecto a las condiciones favorables que tienen países competidores en potencia (Ej.: Acuerdo comercial México - Estados Unidos) |  |                              |   |
| <b>OPORTUNIDAD</b>  | <b>AMENAZA</b>   |  |  |  |  |                              |   |
| Condiciones meteorológicas, climáticas y de tierras fértiles de Honda, especiales para el cultivo de la albahaca  | Condiciones vigentes para tratados comerciales con respecto a las condiciones favorables que tienen países competidores en potencia (Ej.: Acuerdo comercial México - Estados Unidos)   |  |  |  |  |                              |   |
| <b>EXTERNAS</b>   |  |  |  |  |  |                              |   |

Datos obtenidos en campo. (Elaboración propia)

## Plataforma Estratégica de la Empresa Pía Herbs SAS

### Misión

Somos una empresa productora de albahaca fresca de alta calidad. Nuestro trabajo se fundamenta en las Buenas Prácticas Agrícolas, de Manufactura y Medio Ambiente. Buscamos siempre obtener un producto de primera calidad y garantizamos la inocuidad del producto.

### Visión

Ser una empresa líder en el mercado, ser reconocida como productora de albahaca de excelente calidad.

### Objetivos Estratégicos

NO cuenta con objetivos estratégicos.

### Políticas Corporativas

NO cuenta con políticas corporativas.

### Principios y Valores

- Producir albahaca de alta calidad
- Trazabilidad e inocuidad en lo que producimos
- Certificado Internacional Primus GFS (Estados Unidos)
- Certificaciones del ICA (Colombia)
- Gestión del riesgo de bioseguridad

## Diagnóstico de la Empresa Pía Herbs SAS

Antes de iniciar con el diagnóstico es preciso definir la planeación como... “el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo” (Gutiérrez, 2003, p.161). Entonces, según David (1991), la Planeación Estratégica se asume como... “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p.3). Por ello, dicho proceso abarca la organización como un todo y tiene un horizonte de largo plazo que, generalmente, se inicia y se guía desde la alta dirección (propietarios y directivos).

Sin embargo, tal como lo definen Hax y Majluf (como se citó en Gutiérrez, 2003, p.18), “El proceso de planeación estratégica se puede llevar a cabo a nivel corporativo y a nivel funcional. Esto significa que se puede desarrollar en todas y cada una de las áreas de la empresa. De modo que, para elaborar el diagnóstico se debe tener un amplio conocimiento de la empresa u organización. Por tanto, en este capítulo se debe hacer la descripción y el análisis de la situación actual de la empresa u organización. Este será el punto de referencia para la construcción de un escenario deseado y posible que esperan los propietarios, los directivos y todo el grupo social que conforma la empresa u organización.

### Análisis del Medio Ambiente Externo

Para plantear objetivos, estrategias y el plan estratégico, es indispensable conocer el entorno ó medio ambiente externo en el que se encuentra la empresa u organización. Por tanto, aquí se deben describir y analizar los factores externos que la afectan positiva y/o negativamente. Es decir que, conocer, describir y analizar dichos factores permitirá identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la estabilidad de la empresa u organización. Sánchez, L. (2018).

Por ende, el análisis del medio ambiente externo posibilita la proyección estratégica de la empresa u organización en los próximos años. De manera que, se deben tener en cuenta aspectos como la innovación, la diferenciación, el posicionamiento en el mercado, los factores de producción, la demanda, la oferta, la competencia, los proveedores, las relaciones con el Estado, la situación económica del país y las demás variables externas que afecten la empresa. Sánchez, L. (2018).

### **Estructura del Sector**

La albahaca (*Ocimum basilicum* L.) es un producto con alto potencial de exportación por sus características y usos en el sector de los alimentos y la salud; se le considera una planta de poder aromatizante y medicinal.

La necesidad que tienen los productores de ampliar sus mercados y las posibilidades de exportar hierbas aromáticas por su demanda a nivel de consumo en otros países y principalmente en Estados Unidos, ha generado proyectos estratégicos en las empresas del sector.

De acuerdo con el Instituto Alexander Von Humboldt (2002) citado por León y Mayorga (2006), en Colombia se ha consolidado la Unidad Sectorial de la Industria Naturista (USENAT) que integra personas relacionadas con el aprovechamiento de las plantas medicinales y se realizó un acuerdo de competitividad con el Ministerio de Comercio Exterior cuyo objetivo es fomentar el desarrollo exportador con criterios de sostenibilidad ambiental y social; lo expuesto con anterioridad permite confirmar la necesidad de generar una información confiable y actualizada para los comercializadores de Albahaca (*Ocimum basilicum* L.) que pretenden ampliar su mercado y exportar a los Estados Unidos.

Estudios del instituto Alexander Von Humboldt, citados por Castro y Suarez (2010) explican que existen unas 17.500 plantas aromáticas reconocidas de las cuales son comerciales unas 250. El 65% del mercado proviene de especies herbáceas cultivadas, el 33% proviene de especies arbóreas y el 1% proviene de especies silvestres. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), se calcula que las 2/3 partes de la población de nuestro planeta cuatro (4) mil millones de personas recurre a las hierbas aromáticas y medicinales para su alimentación y para curar sus dolencias sicofísicas.

### **Factores Clave de Éxito (FCE)**

- Manejo adecuado de la plántula
- Manejo adecuado de la poscosecha
- Buena comercialización
- Precios de venta competitivos
- Excelente conocimiento del cultivo
- Tendencia hacia el consumo de productos naturales
- Evaluación externa directa

## Matrices de Evaluación de los Perfiles Competitivos

Tabla 2  
MPC Pía Herbs SAS

| <b>Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo MPC Pía Herbs SAS</b> |            |               |                    |
|--|------------|---------------|--------------------|
| <b>Factores Clave de Éxito</b>                                       | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo Adecuado de la Plántula                                       | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Manejo adecuado de la poscosecha                                     | 0,1        | 1             | 0,1                |
| Buena comercialización   | 0,2        | 1             | 0,2                |
| Precios de venta competitivos  | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Excelente conocimiento del cultivo                                   | 0,1        | 3             | 0,3                |
| Tendencia hacia el consumo de productos naturales                    | 0,3        | 4             | 1,2                |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>13</b>     | <b>2,4</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 3  
MPC Puerto Vallarta SAS

| <b>Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo MPC Puerto Vallarta SAS</b> |          |               |                    |
|--|----------|---------------|--------------------|
| <b>Factores Clave de Éxito</b>   | <b>%</b> | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo Adecuado de la Plántula   | 0,2      | 2             | 0,4                |
| Manejo adecuado de la poscosecha   | 0,1      | 2             | 0,2                |
| Buena comercialización   | 0,2      | 1             | 0,2                |
| Precios de venta competitivos  | 0,2      | 2             | 0,4                |
| Excelente conocimiento del cultivo   | 0,1      | 2             | 0,2                |
| Tendencia hacia el consumo de productos naturales                          | 0,2      | 3             | 0,6                |
| <b>Total</b>   | <b>1</b> | <b>12</b>     | <b>2</b>           |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 4  
MPC Fres & Green SAS

| <b>Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo MPC Fresh &amp; Green SAS</b> |          |               |                    |
|--|----------|---------------|--------------------|
| <b>Factores Clave de Éxito</b>   | <b>%</b> | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo Adecuado de la Plántula   | 0,2      | 2             | 0,4                |
| Manejo adecuado de la poscosecha   | 0,1      | 2             | 0,2                |
| Buena comercialización   | 0,2      | 2             | 0,4                |
| Precios de venta competitivos  | 0,2      | 2             | 0,4                |
| Excelente conocimiento del cultivo   | 0,1      | 3             | 0,3                |
| Tendencia hacia el consumo de productos naturales                            | 0,2      | 3             | 0,6                |
| <b>Total</b>   | <b>1</b> | <b>14</b>     | <b>2,3</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 5  
MPC Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS

| <b>Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo MPC Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
|--|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Factores Clave de Éxito</b>   | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Manejo Adecuado de la Plántula   | 0,2              | 0,4                    | 0,4                      |
| Manejo adecuado de la poscosecha   | 0,1              | 0,2                    | 0,2                      |
| Buena comercialización   | 0,2              | 0,2                    | 0,4                      |
| Precios de venta competitivos  | 0,4              | 0,4                    | 0,4                      |
| Excelente conocimiento del cultivo   | 0,3              | 0,2                    | 0,3                      |
| Tendencia hacia el consumo de productos naturales  | 1,2              | 0,6                    | 0,6                      |
| <b>Total</b>   | <b>2,4</b>       | <b>2</b>               | <b>2,3</b>               |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se puede observar que el promedio ponderado de la Empresa Pía Herbs SAS, es de 2.4, permitiendo manifestar que la capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas, está dentro de la capacidad promedio. De acuerdo con el entorno es el más apropiado.

### Análisis Externo Indirecto

#### VARIABLES ECONÓMICAS

Tabla 6  
Variable Económica Pía Herbs SAS

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable Económica Pía Herbs SAS       |            |           |             |
| Variable                               | %          | Puntos    | Ponderación |
| Devaluación de la moneda               | 0,2        | 2         | 0,4         |
| Tasa de inflación                      | 0,1        | 2         | 0,2         |
| tasa de desempleo                      | 0,2        | 1         | 0,2         |
| capacidad de ahorro de la población    | 0,2        | 2         | 0,4         |
| Negocios en el sector                  | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Precio del petróleo                    | 0,2        | 3         | 0,6         |
| <b>Total</b>                           | <b>1,0</b> | <b>14</b> | <b>2,2</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 7  
Variable Económica Puerto Vallarta SAS

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable Económica Puerto Vallarta SAS |            |           |             |
| Variable                               | %          | Puntos    | Ponderación |
| Devaluación de la moneda               | 0,1        | 2         | 0,2         |
| Tasa de inflación                      | 0,1        | 2         | 0,2         |
| tasa de desempleo                      | 0,2        | 1         | 0,2         |
| capacidad de ahorro de la población    | 0,1        | 3         | 0,3         |
| Negocios en el sector                  | 0,2        | 4         | 0,8         |
| Precio del petróleo                    | 0,3        | 1         | 0,3         |
| <b>Total</b>                           | <b>1,0</b> | <b>13</b> | <b>2</b>    |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 8  
Variable Económica Fresh & Green SAS

| Matriz de Evaluación Externa Indirecta |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable Económica Fresh & Green SAS   |            |           |             |
| Variable                               | %          | Puntos    | Ponderación |
| Devaluación de la moneda               | 0,1        | 1         | 0,1         |
| Tasa de inflación                      | 0,2        | 2         | 0,4         |
| tasa de desempleo                      | 0,2        | 3         | 0,6         |
| capacidad de ahorro de la población    | 0,1        | 1         | 0,1         |
| Negocios en el sector                  | 0,2        | 4         | 0,8         |
| Precio del petróleo                    | 0,2        | 1         | 0,2         |
| <b>Total</b>                           | <b>1,0</b> | <b>12</b> | <b>2,2</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 9

Variable Económica Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>                         |                  |                        |                          |
|---|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Variable Económica Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
| <b>Factores Clave de Éxito</b>  | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Devaluación de la moneda  | 0,4              | 0,2                    | 0,1                      |
| Tasa de inflación   | 0,2              | 0,2                    | 0,4                      |
| tasa de desempleo   | 0,2              | 0,2                    | 0,6                      |
| capacidad de ahorro de la población                                   | 0,4              | 0,3                    | 0,1                      |
| Negocios en el sector   | 0,4              | 0,8                    | 0,8                      |
| Precio del petróleo   | 0,6              | 0,3                    | 0,2                      |
| <b>Total</b>  | <b>2,2</b>       | <b>2</b>               | <b>2,2</b>               |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

### VARIABLES TECNOLÓGICAS

Tabla 10  
Variable Tecnológica Pía Herbs SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b> |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Tecnológica Pía Herbs SAS</b>     |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                               | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Equipo de punta para la Producción            | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Prestación de servicio en el sector           | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Crecimiento                                   | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Seguridad y Herramienta (Cliente)             | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Técnicas de Producción                        | 0,2        | 1             | 0,2                |
| Tecnología de Información                     | 0,2        | 3             | 0,6                |
| <b>Total</b>                                  | <b>1,0</b> | <b>15</b>     | <b>2,6</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 11

*Variable Tecnológica Puerto Vallarta SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>   |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Tecnológica Puerto Vallarta SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                 | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Equipo de punta para la Producción              | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Prestación de servicio en el sector             | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Crecimiento                                     | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Seguridad y Herramienta (Cliente)               | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Técnicas de Producción                          | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Tecnología de Información                       | 0,2        | 1             | 0,2                |
| <b>Total</b>                                    | <b>1,0</b> | <b>14</b>     | <b>2,4</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 12

*Variable Tecnológica Fresh & Green SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>     |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Tecnológica Fresh &amp; Green SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Equipo de punta para la Producción                | 0,1        | 1             | 0,1                |
| Prestación de servicio en el sector               | 0,2        | 1             | 0,2                |
| Crecimiento                                       | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Seguridad y Herramienta (Cliente)                 | 0,1        | 1             | 0,1                |
| Técnicas de Producción                            | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Tecnología de Información                         | 0,2        | 4             | 0,8                |
| <b>Total</b>                                      | <b>1,0</b> | <b>12</b>     | <b>2,2</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 13

*Variable Tecnológica Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS*

| <b>Ponderado de Evaluación Externa Indirecta</b>                        |                  |                        |                          |
|---|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Variable Tecnológica Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
| <b>Factores Clave de Éxito</b>  | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Equipo de punta para la Producción                                      | 0,8              | 0,6                    | 0,1                      |
| Prestación de servicio en el sector                                     | 0,2              | 0,2                    | 0,2                      |
| Crecimiento   | 0,6              | 0,6                    | 0,6                      |
| Seguridad y Herramienta (Cliente)                                       | 0,2              | 0,2                    | 0,1                      |
| Técnicas de Producción  | 0,2              | 0,6                    | 0,4                      |
| Tecnología de Información   | 0,6              | 0,2                    | 0,8                      |
| <b>Total</b>  | <b>2,6</b>       | <b>2,4</b>             | <b>2,2</b>               |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## VARIABLES SOCIALES Y CULTURALES

Tabla 14

*Variable Social y Cultural Pía Herbs SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>   |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Social y Cultural Pía Herbs SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                 | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Estilos de Vida                                 | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Nivel Académico de los Clientes                 | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Conocimiento y Credibilidad del Sector          | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Confianza en la Empresa                         | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Mayor Información de la Informática www         | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Cambio demográfico                              | 0,1        | 1             | 0,1                |
| <b>Total</b>                                    | <b>1,0</b> | <b>14</b>     | <b>2,5</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 15  
Variable Social y Cultural Puerto Vallarta SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>         |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Social y Cultural Puerto Vallarta SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                       | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Estilos de Vida                                       | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Nivel Académico de los Clientes                       | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Conocimiento y Credibilidad del Sector                | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Confianza en la Empresa                               | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Mayor Información de la Informática www               | 0,3        | 1             | 0,3                |
| Cambio demográfico                                    | 0,1        | 2             | 0,2                |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>13</b>     | <b>2,1</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 16  
Variable Social y Cultural Fresh & Green SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>           |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Social y Cultural Fresh &amp; Green SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Estilos de Vida   | 0,3        | 1             | 0,3                |
| Nivel Académico de los Clientes                         | 0,1        | 3             | 0,3                |
| Conocimiento y Credibilidad del Sector                  | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Confianza en la Empresa                                 | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Mayor Información de la Informática www                 | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Cambio demográfico                                      | 0,1        | 1             | 0,1                |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>14</b>     | <b>2,1</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 17

*Variable Social y Cultural Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS*

| <b>Ponderado de Evaluación Externa Indirecta</b>                              |                  |                        |                          |
|---|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Variable Social y Cultural Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
| <b>Factores Clave de Éxito</b>  | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Estilos de Vida   | 0,8              | 0,2                    | 0,3                      |
| Nivel Académico de los Clientes   | 0,2              | 0,4                    | 0,3                      |
| Conocimiento y Credibilidad del Sector  | 0,4              | 0,8                    | 0,6                      |
| Confianza en la Empresa   | 0,6              | 0,2                    | 0,4                      |
| Mayor Información de la Informática www                                       | 0,4              | 0,3                    | 0,4                      |
| Cambio demográfico  | 0,1              | 0,2                    | 0,1                      |
| <b>Total</b>  | <b>2,5</b>       | <b>2,1</b>             | <b>2,1</b>               |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Variables político – legales**

Tabla 18

*Variable Político - Legal Pía Herbs SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>  |            |               |                    |
|--|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Político - Legal Pía Herbs SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Seguridad Interna                              | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Proceso de Paz con las Farc                    | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Políticas Gubernamentales para le Inversión    | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Legislación Tributaria                         | 0,3        | 4             | 1,2                |
| Legislación Laboral                            | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Incentivos para el Sector                      | 0,1        | 3             | 0,3                |
| <b>Total</b>                                   | <b>1,0</b> | <b>18</b>     | <b>3,1</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 19  
Variable Político - Legal Puerto Vallarta SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>        |            |               |                    |
|--|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Político - Legal Puerto Vallarta SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>                                      | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Seguridad Interna                                    | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Proceso de Paz con las Farc                          | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Políticas Gubernamentales para le Inversión          | 0,1        | 3             | 0,3                |
| Legislación Tributaria                               | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Legislación Laboral                                  | 0,3        | 2             | 0,6                |
| Incentivos para el Sector                            | 0,1        | 2             | 0,2                |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>15</b>     | <b>2,5</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 20  
Variable Político - Legal Fresh & Green SAS

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>          |            |               |                    |
|--|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable Político - Legal Fresh &amp; Green SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>  | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Seguridad Interna                                      | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Proceso de Paz con las Farc                            | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Políticas Gubernamentales para le Inversión            | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Legislación Tributaria                                 | 0,3        | 3             | 0,9                |
| Legislación Laboral                                    | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Incentivos para el Sector                              | 0,1        | 3             | 0,3                |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>17</b>     | <b>3</b>           |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 21

*Variables Político - Legales Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS*

| <b>Ponderado de Evaluación Externa Indirecta</b>                               |                  |                        |                          |
|--|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Variabes Político - Legales Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
| <b>Factores Clave de Éxito</b>   | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Seguridad Interna  | 0,6              | 0,6                    | 0,6                      |
| Proceso de Paz con las Farc  | 0,2              | 0,2                    | 0,2                      |
| Políticas Gubernamentales para le Inversión                                    | 0,4              | 0,3                    | 0,2                      |
| Legislación Tributaria   | 1,2              | 0,6                    | 0,9                      |
| Legislación Laboral  | 0,4              | 0,6                    | 0,8                      |
| Incentivos para el Sector  | 0,3              | 0,2                    | 0,3                      |
| <b>Total</b>   | <b>3,1</b>       | <b>2,5</b>             | <b>3</b>                 |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Variables ecológicas ó ambientales**

Tabla 22

*Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>           |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo de Residuos Sólidos y Vertimientos               | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Políticas de Protección del Medio Ambiente              | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Contaminación del Sector                                | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Clima   | 0,2        | 1             | 0,2                |
| Normatividad Ambiental                                  | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Calentamiento Global                                    | 0,1        | 1             | 0,1                |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>15</b>     | <b>2,7</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 23

*Variables Ecológicas ó Ambientales Puerto Vallarta SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>                 |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variables Ecológicas ó Ambientales Puerto Vallarta SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo de Residuos Sólidos y Vertimientos                     | 0,3        | 3             | 0,9                |
| Políticas de Protección del Medio Ambiente                    | 0,2        | 4             | 0,8                |
| Contaminación del Sector                                      | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Clima   | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Normatividad Ambiental  | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Calentamiento Global  | 0,1        | 1             | 0,1                |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>14</b>     | <b>2,6</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 24

*Variables Ecológicas ó Ambientales Fresh & Green SAS*

| <b>Matriz de Evaluación Externa Indirecta</b>                   |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variables Ecológicas ó Ambientales Fresh &amp; Green SAS</b> |            |               |                    |
| <b>Variable</b>   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Manejo de Residuos Sólidos y Vertimientos                       | 0,2        | 2             | 0,4                |
| Políticas de Protección del Medio Ambiente                      | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Contaminación del Sector  | 0,1        | 2             | 0,2                |
| Clima   | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Normatividad Ambiental  | 0,2        | 3             | 0,6                |
| Calentamiento Global  | 0,1        | 1             | 0,1                |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>14</b>     | <b>2,5</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 25

*Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs SAS - Puerto Vallarta SAS - Fresh & Green SAS*

| <b>Ponderado de Evaluación Externa Indirecta</b>                                      |                  |                        |                          |
|---|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Variables Ecológicas ó Ambientales Pía Herbs. - Pto. Vallarta - Fresh &amp; G.</b> |                  |                        |                          |
| <b>Factores Clave de Éxito</b>  | <b>Pía Herbs</b> | <b>Puerto Vallarta</b> | <b>Fresh &amp; Green</b> |
| Manejo de Residuos Sólidos y Vertimientos   | 0,8              | 0,9                    | 0,4                      |
| Políticas de Protección del Medio Ambiente  | 0,6              | 0,8                    | 0,6                      |
| Contaminación del Sector  | 0,2              | 0,2                    | 0,2                      |
| Clima   | 0,2              | 0,4                    | 0,6                      |
| Normatividad Ambiental  | 0,8              | 0,2                    | 0,6                      |
| Calentamiento Global  | 0,1              | 0,1                    | 0,1                      |
| <b>Total</b>  | <b>2,7</b>       | <b>2,6</b>             | <b>2,5</b>               |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

La albahaca es originaria de las regiones tropicales del Asia, esto la hace naturalmente vulnerable a las heladas. Por los requerimientos edafoclimáticos, la mayor parte de las tierras del departamento del Tolima son idóneas para la producción intensiva de albahaca.

En general, el municipio de Honda, por sus características climatológicas y geográficas, es un lugar adecuado para las empresas albaqueras de exportación, esta variable es uno de los factores que más puede afectar físicamente la producción de albahaca fresca y por lo tanto los ingresos operacionales de la empresa. Las condiciones antes mencionadas son positivas para la actividad de producir y exportar albahaca fresca.

En las empresas Pía Herbs SAS; Puerto Vallarta SAS y Fresh & Green SAS, se evidencia la seguridad interna de la región, facilitada por su ubicación geográfica, beneficio de las políticas gubernamentales para la inversión y los tributos por la actividad económica del negocio. Están adelantando proyectos en los cuales tienen beneficios de inversión por políticas del gobierno, como la generación autónoma de electricidad por medio de la energía solar y otras formas de generación de energía limpia y ecológicamente sostenibles. Su ponderación las califica con una posición fuerte en estas variables para aprovechar las oportunidades en este factor no controlable y combatir las amenazas que puedan surgir. Se evidencian adecuados manejos de residuos sólidos y vertimientos por tratarse de empresas certificadas en la siembra, cultivo, cosecha, clasificación, almacenamiento, embalaje y exportación de albahaca fresca. Por tratarse de un producto orgánico, se optimizan los desechos como insumo de otras actividades agroecológicas, se aplica de manera eficiente la normatividad ambiental y se aprovechan los beneficios de las políticas de protección del medio ambiente del Estado. Su ponderación las califica con una posición fuerte en estas variables para aprovechar las oportunidades en este factor no controlable y combatir las amenazas que puedan surgir. No obstante, al tener un riesgo operativo latente, al

ser este negocio vulnerable al clima y a los efectos del calentamiento global, se evidencia que aún siendo fuertes en su calificación pueden debilitarse y pasar a ocupar una posición de desventaja frente a la competencia.

## **Análisis Interno**

### **Área de producción**

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Certificaciones de calidad: Certificado Internacional Primus GFS (Estados Unidos)

Certificaciones del ICA (Colombia), Gestión del riesgo de bioseguridad

Activos que posee: Se estipulan en \$2.000.000.000

Tiempo estipulado para cambio de equipos y maquinaria: 5 años

Capacidad instalada: aproximadamente sesenta mil kilogramos anuales por hectárea (60.000 kg anuales \* Ha)

Tabla 26  
EFI - Producción

| <b>Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Producción</b> |            |               |                    |
|--|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable</b>  | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Certificaciones de Calidad                                   | 0,1        | 3             | 0,3                |
| Activos que Posee  | 0,3        | 4             | 1,2                |
| Tiempo Estipulado para Cambio de Equipos y Maquinaria        | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Capacidad Instalada  | 0,5        | 4             | 2                  |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>15</b>     | <b>3,9</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de producción el cual fue de 3,9. Esto evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de mercadeo y ventas

Para el análisis de la presente matriz se tienen en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Plan de mercadeo: Posee

Estudio de mercado: Posee

Competencia: Posee

Años de experiencia en el mercado: 14 años (fundación 2005)

Productos y servicios ofrecidos: Producción y exportación de albahaca fresca

Política de precio: No posee

Inversión en publicidad: Escasa

Tabla 27  
*EFI Mercadeo y Ventas*

| <b>Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Mercadeo y Ventas</b> |            |               |                    |
|---|------------|---------------|--------------------|
| <b>Variable</b>   | <b>%</b>   | <b>Puntos</b> | <b>Ponderación</b> |
| Plan de Mercadeo  | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Estudio de Mercado  | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Competencia   | 0,1        | 3             | 0,3                |
| Años de Experiencia en el Mercado                                   | 0,5        | 4             | 2                  |
| Productos y Servicios Ofrecidos                                     | 0,1        | 4             | 0,4                |
| Política de Precio  | 0,1        | 1             | 0,1                |
| Inversión en Publicidad   | 0,0        | 2             | 0                  |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>22</b>     | <b>3,6</b>         |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área Mercadeo y Ventas el cual fue de 3,6. Se evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de contabilidad y finanzas

Para el análisis de la presente matriz se tienen en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Control de costos y gastos: Posee actualizado

Herramientas para el apoyo financiero y contable: Posee

Plan de inversión: Posee actualizado

Capital de activos: Posee

Tabla 28  
*EFI Contabilidad y Finanzas*

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Contabilidad y Finanzas |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable   | %          | Puntos    | Ponderación |
| Control de costos y gastos   | 0,3        | 4         | 1,2         |
| Herramientas para el apoyo financiero y contable                   | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Plan de inversión  | 0,3        | 4         | 1,2         |
| Capital de activos   | 0,3        | 4         | 1,2         |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>16</b> | <b>4</b>    |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área Contabilidad y Finanzas el cual fue de 4. Se evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de talento humano

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Tabla salarial: Maneja pocos niveles

Programa de bienestar para trabajadores y sus familias: No tiene una amplia cobertura

Plan de incentivos: Posee porcentajes de producción y ventas

Capacitación y actualización del talento humano: Posee programas de capacitación sobre producción y ventas

Estrategias de medición del clima y comunicación organizacional: No se evidencia un canal seguro

Área encargada de solución de problemas y conflictos: No existe

Tabla 29  
EFI Talento Humano

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Talento Humano                                    |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable   | %          | Puntos    | Ponderación |
| Tabla salarial   | 0,1        | 3         | 0,3         |
| Programa de bienestar para los funcionarios y sus familias                                   | 0,1        | 2         | 0,2         |
| Plan de incentivos   | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Capacitación y actualización del talento humano  | 0,2        | 4         | 0,8         |
| Estrategias de medición del clima y evaluación de sus canales de comunicación organizacional | 0,0        | 1         | 0           |
| Área de mediación y solución de conflictos   | 0,5        | 1         | 0,5         |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>15</b> | <b>2,2</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de Talento Humano el cual fue de 2,2. Se evidencia una posición débil en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### **Área de planeación**

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Estudios previos sobre fortalezas y debilidades: Ultimo vigencia 3 años

Plan de mercadeo: Ultimo vigencia 1 año

Objetivos empresariales: No se evidencian

Control de inversiones: No cuenta

Planes de mejora: Vigencia de 8 meses

Tabla 30  
EFI Planeación

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Planeación |            |           |             |
|---|------------|-----------|-------------|
| Variable  | %          | Puntos    | Ponderación |
| Estudios previos sobre fortalezas y debilidades       | 0,2        | 2         | 0,4         |
| Plan estratégico                                      | 0,3        | 1         | 0,3         |
| Objetivos empresariales                               | 0,1        | 1         | 0,1         |
| Control de inversiones                                | 0,1        | 3         | 0,3         |
| Plan de mejora continua                               | 0,3        | 4         | 1,2         |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>11</b> | <b>2,3</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de Planeación el cual fue de 2,3. Se evidencia una posición débil en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de organización

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Organigrama (Niveles de autoridad y responsabilidad): Si existe

Manuales de funciones: No existen

Manuales de procesos: Ultima renovación hace 3 años

Manuales de procedimientos: Vigente

Reglamento: Existe

Tabla 31  
EFI Organización

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Organización |            |           |             |
|---|------------|-----------|-------------|
| Variable  | %          | Puntos    | Ponderación |
| Organigrama (Niveles de autoridad y responsabilidad)    | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Manuales de funciones                                   | 0,0        | 1         | 0           |
| Manuales de procesos                                    | 0,5        | 4         | 2           |
| Manuales de procedimientos                              | 0,2        | 4         | 0,8         |
| Reglamento  | 0,2        | 4         | 0,8         |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>17</b> | <b>4</b>    |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de Organización el cual fue de 4. Se evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de dirección

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Dependencias: Se desprenden producción, ventas

Delegación de funciones: Todo depende de la gerencia

Canales de comunicación: Son débiles

Evaluación interna: No se evidencia

Niveles de autoridad: Dependen de una figura que es el gerente.

Tabla 32  
EFI Dirección

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Dirección |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable   | %          | Puntos    | Ponderación |
| Dependencias   | 0,5        | 4         | 2           |
| Delegación de funciones                              | 0,2        | 4         | 0,8         |
| Canales de comunicación                              | 0,0        | 1         | 0           |
| Evaluación interna                                   | 0,1        | 1         | 0,1         |
| Niveles de autoridad                                 | 0,2        | 3         | 0,6         |
| <b>Total</b>   | <b>1,0</b> | <b>13</b> | <b>3,5</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de Dirección el cual fue de 3.5. Se evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

### Área de control

Para el análisis de la presente matriz se tiene en cuenta los siguientes datos teniendo como base la variable y al frente la información que permite comprenderla.

Indicadores de gestión y seguimiento: Se elaboran anualmente

Sistema de control a la gestión: Se relaciona con el anterior

Actualización de información contable, financiera: Contratan con una empresa externa

Oficina de control interno y externo: No existe

Rendición de informes: No se presentan ya que no existe junta directiva

Evaluación de planes de mejora: Se desarrollan posterior a los mismos

Medidas correctivas y Medidas preventivas: Surgen del plan de mejora.

Tabla 33

*EFI Control*

| Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Control |            |           |             |
|--|------------|-----------|-------------|
| Variable   | %          | Puntos    | Ponderación |
| Indicadores de gestión y seguimiento               | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Sistema de control a la gestión                    | 0,1        | 4         | 0,4         |
| Actualización de información contable, financiera  | 0,3        | 3         | 0,9         |
| Oficina de control interno                         | 0,0        | 1         | 0           |
| Rendición de informes                              | 0,0        | 1         | 0           |
| Evaluación de planes de mejora                     | 0,2        | 3         | 0,6         |
| Medidas preventivas                                | 0,3        | 4         | 1,2         |
| <b>Total</b>                                       | <b>1,0</b> | <b>20</b> | <b>3,5</b>  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

De acuerdo al resultado de la ponderación del Área de Control el cual fue de 3.5. Se evidencia una posición fuerte en el desarrollo de este proceso interno en la empresa.

## Diagnóstico Externo

Se establecieron estudios para comprender como está funcionando el mercado, como se debe desenvolver ante un consumidor y mercado cambiante, cuál será el progreso, su posicionamiento, como está el producto frente a la competencia considerando para ello variables que significan oportunidades y amenazas que afectan de forma positiva y negativa a la organización, por ejemplo: El mercado internacional de estos productos agroindustriales está creciendo, los convenios internacionales facilitan la comercialización de este producto, la tendencia de los consumidores a adquirir este producto natural, el ingreso per cápita de los clientes potenciales, el ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos, el cambio climático, la producción. De esta forma se crean herramientas que permitan el fortalecimiento de la empresa Pía Herbs SAS.

Tabla 34

*Diagnóstico Externo Pía Herbs SAS*

| DIAGNÓSTICO EXTERNO |  |  |
|---------------------|--|--|
| No.                 | OPORTUNIDADES (O)  | AMENAZAS (A)   |
| 1                   | El mercado Internacional de estos productos agroindustriales está creciendo  | El ingreso de nuevos clientes potenciales  |
| 2                   | Los convenios internacionales facilitan la comercialización de este producto | Que ingresen nuevas empresas con productos sustitutos                                      |
| 3                   | Manejo adecuado de poscosecha  | Cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción |
| 4                   | Tendencia de los consumidores para adquirir este producto natural            | El cambio climático afecta el cultivo y por ende la producción                             |
| 5                   | La aceptación y buena comercialización del producto                          | Mantenerse en un mercado altamente competitivo   |
| 6                   | Buen conocimiento del cultivo  | La contaminación ambiental también afecta el cultivo                                       |
| 7                   | Buenos precios de venta  | La competencia de empresas de este sector que es bastante amplia                           |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Diagnóstico Interno

Una Fortaleza es un elemento interno, positivo, con potencial y ventaja competitiva.

Una Debilidad es un elemento, recurso, habilidad ó actitud que le constituyen barreras, limitaciones y restricciones a la empresa para lograr los objetivos de su planeación estratégica.

El diagnóstico interno se realiza para precisar las Fortalezas y Debilidades de la producción de la empresa; el mercadeo y las ventas; la contabilidad y las finanzas; el talento humano; la planeación de la alta gerencia; la organización; la dirección y el control. También permite estimar la importancia de dichas Fortalezas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno. Su objetivo es la de analizar las Fortalezas de la organización y capitalizarlas, en beneficio de la misma, y las Debilidades, con el fin de superarlas.

En el presente Diagnóstico Empresarial de Pía Herbs evidenciamos Debilidades Internas en cuanto a las políticas de precios en su estrategia de mercadeo y ventas. Falencias en la medición del clima organizacional, evaluación de sus canales de comunicación y solución de conflictos en sus políticas de talento humano. Planteamiento de objetivos empresariales y control de inversiones en la función gerencial de planeación. Necesidad de mejorar sus manuales de trabajo en su función gerencial de organización. Canales de comunicación y evaluación interna insuficiente en sus funciones de dirección. Necesidad de establecer la oficina de control interno y seguimiento como parte de las funciones gerenciales de control.

Como fortalezas se evidenció una eficiente política de administración de activos fijos, maquinaria, equipo, edificaciones, construcciones y terrenos en su área de producción. Su experiencia en el mercado y estudios previos de mercado resaltan a la empresa como una organización fuerte internamente en su área de mercadeo, ventas y relaciones públicas. En

sinergia con el área de producción, encontramos políticas financieras, contables y de inversiones acordes con las necesidades de la organización, uso adecuado de herramientas del sector financiero, evidenciando fortaleza en la administración de sus recursos financieros para optimizar sus títulos valores, cuentas bancarias, transacciones con divisas, entre otros. Las capacitaciones a sus funcionarios son constantes y diseñadas en parte por la escuela de la misma empresa y otras por entidades públicas y privadas de educación. Su cultura corporativa se basa en la mejora continua, esto constituye la fortaleza de sus funciones gerenciales de planeación.

Los manuales de procesos y procedimientos están auditados por organismos de Canadá y Estados Unidos para cumplir con las normas de inocuidad que exigen los gobiernos de esos países para la importación de productos agrícolas como la albahaca fresca, ser fuertes en estos temas son imperativos para la estructura organizacional de la empresa, igualmente existe una correcta delegación de funciones con sus respectivos manuales cumpliendo con los requisitos descritos. En cuanto a sus funciones gerenciales de control encontramos el uso adecuado de indicadores de seguimiento y gestión.

Tabla 35

*Diagnóstico Interno Pía Herbs SAS*

| DIAGNÓSTICO INTERNO |   |   |
|---------------------|---|---|
| No.                 | FORTALEZAS (F)  | DEBILIDADES (D)   |
| 1                   | Certificaciones de calidad                            | Política de precio  |
| 2                   | Activos que posee                                     | Inversión en publicidad   |
| 3                   | Tiempo estipulado para cambios de equipo y maquinaria | Programa de bienestar para los funcionarios y sus familias      |
| 4                   | Capacidad instalada                                   | Estrategias de medición del clima y comunicación organizacional |
| 5                   | Estudio de mercado                                    | Área de mediación y solución de conflictos                      |
| 6                   | Competencia   | Objetivos empresariales   |
| 7                   | Años de experiencia en el mercado                     | Control de inversiones  |
| 8                   | Productos y servicios ofrecidos                       | Manuales de funciones   |
| 9                   | Control de costos y gastos                            | Canales de comunicación   |
| 10                  | Herramientas para el apoyo financiero y contable      | Evaluación interna  |
| 11                  | Plan de inversión                                     | Oficina de control interno y externo                            |
| 12                  | Capital de activos                                    | Rendición de informes   |
| 13                  | Tabla salarial  | Plan de mercadeo  |
| 14                  | Plan de incentivos                                    | Estudios previos sobre fortalezas y debilidades                 |
| 15                  | Capacitación y actualización del talento humano       |   |
| 16                  | Plan de mejora continua                               |   |
| 17                  | Organigrama (Niveles de autoridad y responsabilidad)  |   |
| 18                  | Manuales de procesos                                  |   |
| 19                  | Manuales de procedimientos                            |   |

|    |  |  |
|----|--|--|
| 20 | Reglamento   |  |
| 21 | Dependencias                                       |  |
| 22 | Delegación de funciones                            |  |
| 23 | Niveles de autoridad                               |  |
| 24 | Indicadores de gestión y seguimiento               |  |
| 25 | Sistema de control a la gestión                    |  |
| 26 | Actualización de información contable y financiera |  |
| 27 | Evaluación de planes de mejora                     |  |
| 28 | Medidas preventivas                                |  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Evaluación de la Plataforma Estratégica de Pía Herbs SAS

La empresa Pía Herbs SAS, tiene una misión que cumple con varios de los aspectos con los que debe contar esta declaración, sin embargo, noté que podía mejorar su redacción teniendo en cuenta la orientación al cliente, la rentabilidad financiera, su auto concepto, su potencial de crecimiento, su mercado y la utilidad de su producto.

Su visión, no indica el rumbo de la empresa, no tiene un plazo, no es memorable, no crea el sentido de ejecución ni compromiso, no se acopla a la historia ni a la cultura de la organización, no responde en quien se convertirá ni qué desea, no plantea si ampliará su zona de actuación, no es realista y no es alcanzable.

Sus principios corporativos tienen falencias en el enfoque, no plantean las creencias que orientan el comportamiento del grupo social ni tampoco los fundamentos ético – morales de la cultura organizacional.

Además:

- No tiene objetivos estratégicos.
- No tiene políticas corporativas
- No tiene valores corporativos

## Evaluación de la Misión

Tabla 36

*Evaluación Misión Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de la Misión de la Empresa Pía Herbs SAS   |  |            |    |             |    |  |
|--|--|------------|----|-------------|----|--|
| Componente   | Aspectos que deben incluirse según la teoría | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos   |
|  |  | Sí         | No | Sí          | No |  |
| Somos una empresa productora y exportadora de albahaca fresca de alta calidad. Nuestro trabajo se fundamenta en las Buenas Prácticas Agrícolas, de Manufactura y Medio Ambiente. Buscamos siempre obtener un producto de primera calidad y garantizamos la inocuidad del producto. | Declara la actitud                           | X          |    | X           |    | Basándonos en Torres, Z. (2014). Es una misión organizacional que llega a la voluntad de las personas, despertando sentimientos y emociones positivas que se inspiran en las buenas prácticas agrícolas, por lo tanto produce la impresión de que es una empresa exitosa. Por su actividad exportadora de albahaca fresca de calidad se entiende que tiene rumbo, que vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero |
|  | Resuelve opiniones divergentes               | X          |    | X           |    | Permite elegir entre tres opciones, se nota cuidado al elaborarla  |
|  | Se orienta hacia el cliente                  |            |    | X           |    | X  |

|  |   |  |   |   |  |
|--|---|--|---|---|--|
| Declara su política social                       | X |  | X |   | La empresa Pía Herbs SAS, le debe a las partes interesadas buenas prácticas agrícolas, de manufactura, medio ambiente, un producto de calidad y garantía de la correspondiente inocuidad del mismo |
| Describe el presente                             | X |  | X |   | Si, la misión describe el presente de la empresa Pía Herbs SAS en su redacción   |
| Define el propósito de la empresa u organización | X |  | X |   | Si, la misión define el propósito de la empresa Pía Herbs SAS  |
| Define la tecnología                             | X |  | X |   | Si, mediante la definición de producto de calidad fundamentado en buenas prácticas agrícolas, de manufactura y medio ambiente y la garantía de inocuidad de sus productos define su tecnología     |
| Define los clientes                              |   |  | X | X | La misión no define quiénes son los clientes de la empresa Pía Herbs SAS   |
| Tiene en cuenta su interés por la supervivencia  |   |  | X | X | La misión no tiene en cuenta la rentabilidad de la empresa Pía Herbs SAS   |

|  |   |   |   |  |  |
|--|---|---|---|--|--|
| Expresa su preocupación por la imagen pública        | X |   | X | La misión expresa preocupación por asuntos sociales y ambientales. Se sugiere opcionalmente, incluir la parte comunitaria, no obstante su preocupación socio - ambiental se manifiesta en una buena imagen pública   |  |
| Expresa su interés por sus empleados                 | X |   | X | Por ser una empresa de producción agrícola, sus empleados son su activo más valioso por cuanto son la mano de obra y el capital intelectual que puede garantizar una producción de calidad cumpliendo con los estándares de inocuidad que requieren países como Estados Unidos |  |
| Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad |   | X |   | X  | La misión no tiene en cuenta la rentabilidad de la empresa Pía Herbs SAS |
| Expresa su filosofía                                 | X |   | X | La misión expresa su filosofía mediante su prioridad, como empresa productora y exportadora de albahaca fresca de calidad garantizando la inocuidad de su producto   |  |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| Contempla su auto concepto  |   | X | X |   | La misión de la empresa Pía Herbs SAS, menciona calidad e inocuidad en sus productos pero no contempla los certificados que le han otorgado por sus buenas prácticas |
| Define en forma precisa el negocio                                  | X |   | X |   | La misión de la empresa Pía Herbs SAS, define en forma precisa su actividad principal  |
| Declara la razón de ser de la organización ó empresa y su propósito | X |   | X |   | La misión declara la razón de ser de la empresa Pía Herbs SAS, cuando describe su actividad empresarial, el fundamento de su trabajo                                 |
| Su alcance es amplio  | X |   | X |   | La misión de la empresa Pía Herbs SAS, tiene alcance amplio debido a que es una declaración de actitudes y puntos de vista   |
| Limita su potencial de crecimiento                                  |   | X |   | X | La misión no declara limite a su potencial de crecimiento  |
| Describe sus productos y / ó servicios                              | X |   | X |   | La misión describe que su producto es la albahaca fresca de calidad  |
| Describe su(s) mercado(s)   |   | X |   | X | La misión de la empresa Pía Herbs SAS, no menciona dónde compite   |
| Describe la utilidad de sus productos y / ó servicios               |   | X |   | X | La misión de la empresa Pía Herbs SAS, no describe la utilidad de su producto  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

### Evaluación de la Visión

Tabla 37

*Evaluación Visión Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de la Visión de la Empresa Pía Herbs SAS                        |   |            |    |             |    |  |
|---|---|------------|----|-------------|----|--|
| Componente  | Aspectos que deben incluirse según la teoría  | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos   |
|   |   | Sí         | No | Sí          | No |  |
| Ser una empresa líder en el mercado, ser reconocida como productora de albahaca de excelente calidad. | Define la situación deseada a obtener en el largo plazo (En qué quiere convertirse) | X          |    |             | X  | No define el área donde actuará ni el tiempo estipulado para esto  |
|   | Indica hacia donde se dirige la organización  |            | X  |             | X  | Aunque habla de liderazgo en el mercado, no define como lo conseguirá  |
|   | Define un plazo preciso para su logro   |            | X  |             | X  | Por ningún lado de la visión se observa que se haya estipulado un tiempo para alcanzarla                       |
|   | Es memorable  |            | X  |             | X  | No genera un impacto para los clientes ni para los que hacen parte de la organización                          |
|   | Es motivante  | X          |    |             | X  | Parte del principio de convertirse en líder pero sin elementos que motiven a sus miembros a creer que así será |
|   | Es idealista  | X          |    |             | X  | Sí, porque no se aterriza en como lo lograra ni el tiempo para hacerlo   |
|   | Crea sentido de ejecución y compromiso  |            | X  |             | X  | No existe claridad con la forma como se lograra ni que quiere lograr   |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Se acopla a la historia de la empresa u organización | X |   |   | X | En cierta medida ya que tiene en cuenta el producto principal de la empresa y resalta la importancia de éste para sus resultados, aunque pudiera visualizar hacia dónde quiere llevarlo                             |
| Se acopla a la cultura de la empresa u organización  | X |   |   | X | Tener en cuenta su principal producto genera que sea reconocida por éste, pero debe mostrar otros elementos como la necesidad de lograr que sean importados y que se combinen con otras modalidades de presentación |
| Se acopla a los valores de la empresa u organización | X |   | X |   | Si, porque resalta el producto por el cual es conocida  |
| Responde en quién se convertirá y lo que desea       |   | X |   | X | No se evidencia hacia donde estará dirigido ese crecimiento   |
| Plantea si ampliará su zona de actuación             |   | X |   | X | Al igual que el punto anterior no se evidencia una zona ni un tiempo para lograr su posicionamiento   |
| Es realista  |   | X |   | X | El solo deseo de convertirse en líder no garantiza ni muestra la forma de lograrlo  |
| Es alcanzable  |   | X |   | X | Al no tener los elementos suficientes para el análisis de la misma, se hace difícil comprender que quiere alcanzar  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Evaluación de los Objetivos Estratégicos

Tabla 38

*Evaluación Objetivos Estratégicos Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Pía Herbs SAS |  |            |    |             |    |  |
|---|--|------------|----|-------------|----|--|
| Componente  | Aspectos que deben incluirse según la teoría         | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos   |
|   |  | Sí         | No | Sí          | No |  |
| La Empresa Pía Herbs SAS NO cuenta con Objetivos Estratégicos                                   | Describen lo que quiere lograr con las estrategias   |            | X  |             | X  | Se implementarán objetivos estratégicos que permitan encaminar a la empresa a los logros y objetivos.                                    |
|   | Responden a lo requerido para materializar la misión |            | X  |             | X  | Los objetivos se realizaran con base en la misión  |
|   | Responden a lo requerido para lograr la visión       |            | X  |             | X  | Serán objetivos estratégicos fundamentados con la visión de la organización  |
|   | Son medibles   |            | X  |             | X  | Estos objetivos permitirán tener un camino claro que nos dirija a dónde se quiere llegar   |
|   | Son cuantificables                                   |            | X  |             | X  | Serán planificados permitiendo un límite de movimiento de la organización  |
|   | Se delimitan en el tiempo                            |            | X  |             | X  | Se contara con un período de tiempo y claridad de la empresa con su análisis correspondiente para el logro de las metas                  |
|   | Son retadores  |            | X  |             | X  | Se aplicaran objetivos estratégicos que le permita a Pía Herbs SAS competir y lograr el éxito a nivel regional, nacional e internacional |

|  |  |   |  |   |  |
|--|--|---|--|---|--|
| Son alcanzables  |  | X |  | X | Basándome en un análisis DOFA y teniendo en cuenta la misión y la visión de Pía Herbs SAS, se especificarán los objetivos estratégicos, apoyándome en la experticia del talento humano para lograr las metas de la empresa |
| Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción                                   |  | X |  | X | Se formularán de la forma precisa  |
| Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización                         |  | X |  | X | Se tiene claro que la empresa cuenta con grandes recursos que le permitirán competir y alcanzar sus metas  |
| Se formulan a largo plazo  |  | X |  | X | Se establecerán objetivos con un periodo de tiempo determinado   |
| Se relacionan con decisiones trascendentales   |  | X |  | X | Se aplicarán objetivos estratégicos para tomar decisiones de forma rápida y efectiva, es de vital importancia para tener éxito   |
| Propician la conservación de ventajas competitivas a largo plazo                                     |  | X |  | X | Estos objetivos que se implementarán contarán con ventajas que le permite obtener mejores resultados y por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.   |
| Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus competidores |  | X |  | X | Se desarrollarán objetivos que le permitan ser competitiva y superior a sus competidores   |
| Contribuyen al logro de otros objetivos  |  | X |  | X | Estos objetivos estarán encaminados al éxito   |

|   |  |   |  |   |   |
|---|--|---|--|---|---|
| Son retadores   |  | X |  | X | Los objetivos estratégicos que se crearán para la empresa Pía Herbs SAS, la ubicarán en la posición de líder determinado del mercado  |
| Son compatibles con el tipo de empresa u organización |  | X |  | X | Se implementarán con profesionales que conocen la organización  |
| Son congruentes entre las diversas unidades           |  | X |  | X | Se encaminarán de forma positiva en las diferentes áreas de la empresa  |
| departamentos ó áreas                                 |  | X |  | X | Se aplicarán objetivos estratégicos en cada departamento de la empresa Pía Herbs SAS  |
| Obedecen a la filosofía de la empresa                 |  | X |  | X | Se implementarán los objetivos estratégicos con sustentabilidad, valores e innovación   |
| Son flexibles ó adaptables a través del tiempo        |  | X |  | X | Los objetivos estratégicos que se implementarán para la empresa Pía Herbs SAS permitirán a la organización responder eficazmente a un entorno competitivo, cambiante, con el tiempo conservará y / ó mejorará su posición competitiva |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Evaluación de las Políticas Corporativas

Tabla 39

*Evaluación Políticas Corporativas Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de las Políticas Corporativas de la Empresa Pía Herbs SAS |  |            |    |             |    |   |
|---|--|------------|----|-------------|----|---|
| Componente  | Aspectos que deben incluirse según la teoría   | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos  |
|   |  | Sí         | No | Sí          | No |   |
| La empresa Pía Herbs SAS NO cuenta con políticas corporativas                                   | Su redacción es sencilla   |            | X  |             | X  | Se plantearán de forma sencilla y concreta                            |
|   | Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso   |            | X  |             | X  | Serán de forma clara y precisa  |
|   | Existen ambigüedades   |            | X  |             | X  | Actualizadas al entorno   |
|   | Plantean aspectos generales (para toda la empresa u organización)                              |            | X  |             | X  | Abarcarán todos los departamentos que conforman la organización       |
|   | Plantea aspectos específicos (para los procesos)   |            | X  |             | X  | Aplicables a cada proceso de cada departamento                        |
|   | Son criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos |            | X  |             | X  | Apojarán el cumplimiento de los objetivos                             |
|   | Contemplan normas y responsabilidades de cada área   |            | X  |             | X  | Cada área será responsable de su cumplimiento                         |
|   | Facilitan la toma de decisiones para situaciones repetitivas                                   |            | X  |             | X  | Diseñadas para no entorpecer el buen desempeño de las labores diarias |

|   |  |   |  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
| Guía a los administradores y empleados                        |  | X |  | X | Permitirá tener una visión clara que dirija a Pía Herbs SAS hacia dónde se quiere llegar |
| Establecen límites y restricciones a acciones administrativas |  | X |  | X | Se tendrán en cuenta los límites de cada departamento                                    |
| Aclaran lo que se debe hacer y quien lo debe hacer            |  | X |  | X | Se dejarán funciones claras y quién las debe realizar                                    |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Evaluación Principios Corporativos

Tabla 40

*Evaluación Principios Corporativos Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de los Principios Corporativos de la Empresa Pía Herbs SAS  |  |            |    |             |    |   |
|---|--|------------|----|-------------|----|---|
| Componente  | Aspectos que deben incluirse según la teoría                                 | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos  |
|   |  | Sí         | No | Sí          | No |   |
| Dentro de los principios corporativos con los que cuenta la empresa Pía Herbs SAS refiero los siguientes:<br>1.) Producir Albahaca de alta calidad.<br>2.) Trazabilidad e Inocuidad en lo que se produce.<br>3.) Certificado Internacional Primus GFS - EE.UU.<br>4.) | Plantean creencias que orientan y regulan el comportamiento del grupo social | X          |    |             | X  | No define en ninguno de los principios, tan solo los menciona, sin orientar el comportamiento hacia el grupo social.  |
|   | Plantean ideas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social     | X          |    | X           |    | Si, ya que en algunos de los principios enumerados menciona que se debe producir albahaca fresca de alta calidad, al igual que la trazabilidad y la inocuidad en lo que produce la empresa.   |
|   | Plantean normas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social    | X          |    | X           |    | Si, ya que en lo relacionado con las certificaciones tanto nacionales como internacionales, es sabido que las empresas deben cumplir las normas y procedimientos para poder ser certificados. |

|  |   |   |  |   |  |  |
|--|---|---|--|---|--|--|
| <p>Certificaciones del ICA - Colombia.<br/>5.) Gestión del Riesgo de Bioseguridad.</p> | Reflejan el comportamiento del grupo social                                 | X |  | X | Si, ya que refleja de alguna forma el comportamiento del grupo social, específicamente en el comportamiento que se refleja en cuanto a la producción de albahaca fresca de alta calidad. |  |
|  | Rigen el pensamiento del grupo social                                       | X |  | X | Si, por que el objetivo principal es que la empresa perdure en el tiempo.  |  |
|  | Rigen la conducta del grupo social  | X |  | X | Si, por que el comportamiento del grupo es positivo frente a la gestión del riesgo de bioseguridad.  |  |
|  | Reflejan el comportamiento de propietarios y directivos                     | X |  | X | Si, ya que los principios rigen la actividad futura de la empresa.   |  |
|  | Son los fundamentos de la cultura de la organización                        | X |  |   | X  | Si, aunque hace falta poder tomar más fundamentos con el fin de hacerlo más amplio y conciso, con el fin de que sea una cultura organizacional sólida. |
|  | Son fundamentos ético - morales que se aplican en la empresa u organización | X |  |   | X  | Si, los que están enumerados hacen parte de estos fundamentos, pero hace falta más, siendo importante poder ajustarlos.                                |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Evaluación Valores Corporativos

Tabla 41

*Evaluación Valores Corporativos Pía Herbs SAS*

| Cuadro Comparativo para la Evaluación de los Valores Corporativos de la Empresa Pía Herbs SAS |   |            |    |             |    |   |
|---|---|------------|----|-------------|----|---|
| Componente  | Aspectos que deben incluirse según la teoría  | Se incluye |    | Es correcto |    | Observaciones y / ó argumentos  |
|   |   | Sí         | No | Sí          | No |   |
| La empresa Pía Herbs SAS NO tiene enunciados sus valores corporativos                         | Plantean formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social |            | X  |             | X  | Con la elaboración de los valores corporativos de la empresa Pía Herbs SAS, se podrán conocer los componentes que se involucran, si se incluyen en éstos y si se han desarrollado de forma correcta. Por otra parte, se apoyará el cumplimiento y conocimiento de dichos valores los cuales serán de utilidad para el interior de la organización (empleados y junta directiva) y para su entorno (especialmente clientes y proveedores). Estos cambios se verán reflejados en la nueva plataforma estratégica propuesta. |
|   | Definen la cultura de la organización   |            | X  |             | X  |   |
|   | Permiten la creación de comportamientos institucionales                                   |            | X  |             | X  |   |
|   | Guían decisiones  |            | X  |             | X  |   |
|   | Guían acciones  |            | X  |             | X  |   |
|   | Guían conductas   |            | X  |             | X  |   |
|   | Definen cualidades admirables   |            | X  |             | X  |   |
|   | Define ¿Quiénes somos?  |            | X  |             | X  |   |
|   | Establecen creencias o filosofías para la toma de decisiones                              |            | X  |             | X  |   |
|   | Plantean cualidades que ayudan a superar obstáculos                                       |            | X  |             | X  |   |
| Plantean virtudes que ayudan a superar obstáculos   |   | X          |    | X           |    |   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Redefinición de la Plataforma Estratégica de la Empresa Pía Herbs SAS

### Visión

En el año 2024 ser la empresa líder en Colombia en producción y exportación de albahaca fresca de excelente calidad, fortaleciendo nuestra presencia en el mercado de Estados Unidos y logrando llevar nuestro producto a Australia, España y Canadá.

### Misión

Ser la mejor empresa productora y exportadora de albahaca fresca de alta calidad, proporcionando valor a los importadores de nuestro producto en los mercados de Estados Unidos y otros, donde tengamos presencia. Al hacerlo así, Pía Herbs satisface las expectativas en cuanto a los atributos certificados de nuestra producción y de esta forma nuestros clientes pueden desarrollar sus negocios. Nuestro trabajo se fundamenta en las buenas prácticas agrícolas, de manufactura y medio ambiente, garantizando la inocuidad del producto. Buscamos siempre ofrecer un producto de la mejor calidad, ser solventes y obtener rentabilidad de capital.

### Principios Corporativos

En esta redefinición de la plataforma estratégica he propuesto la inclusión de nuevos principios debido a que la misión y la visión son los que soportan el conjunto de principios en una empresa, los cuales se deben dar a conocer a todo el equipo humano realizándoles seguimiento, con el fin de que se conviertan en creencia y cultura para Pía Herbs SAS.

### **Trabajo en equipo**

Este nuevo principio implica una mayor responsabilidad y voluntad organizacional al interior de Pía Herbs SAS, para poder alcanzar las metas propuestas.

### **Liderazgo**

Este principio es propio de los administradores de Pía Herbs SAS, logrando que el equipo humano y sus talentos contribuyan a la consecución de beneficios para la empresa.

### **Excelencia**

Propio para que los integrantes del equipo humano puedan desarrollar diferentes tipos de actividades innovadoras que contribuyan a Pía Herbs SAS y a sus stakeholders.

### **Cumplimiento**

Este principio favorece la administración interna de Pía Herbs SAS logrando medir la disciplina de su equipo humano, con el fin de dar cumplimiento de acuerdo a lo planeado y poder entregar oportunamente los productos o pedidos a los clientes. Los principios corporativos con los que contaba inicialmente la empresa, seguirán teniéndose en cuenta por ser los inicialmente propuestos por la gerencia y la junta directiva, por lo tanto, no sufrirán cambio alguno.

## Valores Corporativos

Los valores corporativos forman la base de la cultura organizacional, cuando una empresa tiene valores que todos entienden, demuestran y practican, es cuando empieza a retener y atraer al mejor talento y a los mejores clientes, incluso los potenciales. Los valores corporativos deben corresponder a las condiciones del entorno y a las expectativas de los grupos de interés, en este caso clientes, proveedores, empleados y directivos de Pía Herbs SAS.

### Respeto

Es algo intrínseco y propio del ser humano, dando a entender que una persona tiene aprecio hacia los demás, tomando en este concepto a los empleados, clientes y directivos de Pía Herbs SAS.

### Honestidad

Es uno de los más importantes valores de una organización, reflejando con esto los valores inculcados desde el hogar, este valor resalta la calidad y tipo de personas que hacen parte de la organización.

### Creatividad

Este valor cobra importancia en todo el equipo humano al intentar crear nuevas ideas, buscando un beneficio general.

## Organización

Este valor es prácticamente específico a los funcionarios, trata sobre el aseo, el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, siguiendo las normas establecidas por Pía Herbs SAS. Factor importante para las certificaciones de calidad.

## Objetivos Estratégicos

- Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes
- Ser una empresa sólida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo un excelente producto
- Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes
- Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa
- Asegurar un plan de mejoramiento continuo ejecutando un seguimiento a los procesos, por medio de técnicas específicas en la organización que permitan garantizar las acciones adecuadas, que lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización

- Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos

### **Política Corporativa**

Tenemos como propósito la sostenibilidad social, económica y ambiental en nuestra estrategia de negocio, optimizamos el uso de los recursos naturales, minimizamos el impacto ambiental que se genera en nuestros procesos. Brindamos condiciones de trabajo seguro y saludable, promovemos la cultura de la prevención y el auto cuidado. Todo esto con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, trabajadores, accionistas, la sociedad y el Estado.

## Estrategias de Mercadeo para la empresa Pía Herbs SAS 2020 – 2024

Las estrategias de mercadeo pretenden el logro de la Visión 2024, establecida en la plataforma estratégica de la empresa Pía Herbs SAS. Para tal efecto se formuló el siguiente camino.

### Formulación de Estrategias

#### Estrategias F.O.

Tabla 42  
*Estrategias F.O. Pía Herbs SAS*

| Estrategias FO  |
|---|
| Utilizar las certificaciones de calidad (F1) para incursionar en nuevos mercados con convenios internacionales que facilitan la comercialización de la albahaca fresca (O2)   |
| Utilizar los activos que posee (F2) para implementar nuevas líneas de producción ya que el mercado internacional de estos productos agroindustriales está creciendo (O1)  |
| Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para incursionar en la distribución directa del producto en los mercados donde ya tiene presencia, debido a la tendencia de los consumidores para adquirir este producto natural (O4) |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Estrategias F.A.**

Tabla 43  
Estrategias F.A. Pía Herbs SAS

| Estrategias FA   |
|--|
| Utilizar la capacidad instalada (F4) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2)   |
| Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3) |
| Utilizar los activos que posee (F2) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2)  |
| Utilizar la capacidad instalada (F4) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3)                              |
| Utilizar el control de costos y gastos (F9) para contrarrestar las condiciones adversas del cambio climático que afecta el cultivo y por ende, la producción (A4)                              |
| Utilizar las herramientas para el apoyo financiero y contable (F10) para mantener la empresa en el mercado de Estados Unidos, altamente competitivo (A5)                                       |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Estrategias D.O.**

Tabla 44  
Estrategias D.O. Pía Herbs SAS

| Estrategias DO  |
|---|
| Se construirá un presupuesto de publicidad (D2) para aprovechar el crecimiento de los mercados internacionales de productos agroindustriales (O1)                             |
| Efectivizar el control de inversiones (D7) para focalizarlas en el aprovechamiento de los convenios internacionales que facilitan la comercialización de albahaca fresca (O2) |

Construir un sistema de evaluación interna (D10) para la innovación de productos ó presentaciones del mismo, que le permita aprovechar la tendencia creciente de los consumidores que compran albahaca fresca y otros productos naturales (O4)

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Estrategias D.A.**

Tabla 45

*Estrategias D.A. Pía Herbs SAS*

| Estrategias DA  |
|---|
| Perfeccionar la política de precio (D1) para evitar desgaste organizacional evitando que ingresen nuevas empresas con productos sustitutos (A2)   |
| Mejorar la rendición de informes (D12), especialmente de carácter técnico para detectar a tiempo elementos naturales o artificiales que puedan afectar de manera negativa la producción, como cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3) |
| Focalizar el control de inversiones (D7) en contingencias, materiales, equipos, sistemas, estudios técnicos, infraestructura, herramientas y otros, para minimizar los efectos negativos del cambio climático sobre los cultivos y por ende, sobre la producción (A4)                         |
| Crear un presupuesto de inversión en publicidad (D2) para que la empresa Pía Herbs se posicione en la mente de los clientes reales y potenciales, como también que facilite el mantenerse en un mercado altamente competitivo como lo es Estados Unidos (A5)                                  |
| Mejorar los programas de bienestar para los funcionarios y sus familias (D3), ya que se puede presentar fuga de capital intelectual y talento humano hacia la competencia de empresas instaladas en el mismo municipio (A7)   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

### Calificación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Pía Herbs SAS

Tabla 46

Calificación Objetivos Estratégicos Pía Herbs SAS

| Calificación de los Objetivos Estratégicos |   |              |   |
|--|---|--------------|---|
| No.  | Objetivo Estratégico  | Calificación | Visión  |
| 1  | Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes   | 4            | En el año 2024 ser la empresa líder en Colombia en producción y exportación de albahaca fresca de excelente calidad, fortaleciendo nuestra presencia en el mercado de Estados Unidos y logrando llevar nuestro producto a Australia, España y Canadá. |
| 2  | Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo un excelente producto | 4            |   |
| 3  | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes   | 2            |   |
| 4  | Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa   | 1            |   |
| 5  | Asegurar un plan de mejoramiento continuo ejecutando un seguimiento a los procesos, por medio de técnicas específicas en la organización, que permitan garantizar las acciones adecuadas, que lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización   | 4            |   |
| 6  | Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos  | 3            |   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Calificación de las Estrategias de Mercadeo Empresa Pía Herbs SAS**

Tabla 47

*Calificación Estrategias Pía Herbs SAS*

| Calificación de las Estrategias |   |              |   |
|---------------------------------|---|--------------|---|
| No.                             | Estrategia  | Calificación | Objetivo Estratégico  |
| 1                               | Utilizar las certificaciones de calidad (F1) para incursionar en nuevos mercados con convenios internacionales que facilitan la comercialización de la albahaca fresca (O2) | 4            | Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes   |
| 2                               | Perfeccionar la política de precio (D1) para evitar desgaste organizacional evitando que ingresen nuevas empresas con productos sustitutos (A2)                             | 3            |   |
| 3                               | Utilizar los activos que posee (F2) para implementar nuevas líneas de producción ya que el mercado internacional de estos productos agroindustriales está creciendo (O1)    | 4            | Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo un excelente producto |
| 4                               | Utilizar la capacidad instalada (F4) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2)  | 3            |   |
| 5                               | Utilizar los activos que posee (F2) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2)   | 4            | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes   |
| 6                               | Utilizar la capacidad instalada (F4) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3)           | 3            |   |

|    |  |   |  |
|----|--|---|--|
| 7  | Se construirá un presupuesto de publicidad (D2) para aprovechar el crecimiento de los mercados internacionales de productos agroindustriales (O1)  | 1 |  |
| 8  | Crear un presupuesto de inversión en publicidad (D2) para que la empresa Pía Herbs se posicione en la mente de los clientes reales y potenciales, como también que facilite el mantenerse en un mercado altamente competitivo como lo es Estados Unidos (A5) | 2 |  |
| 9  | Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para incursionar en la distribución directa del producto en los mercados donde ya tiene presencia, debido a la tendencia de los consumidores para adquirir este producto natural (O4)      | 2 |  |
| 10 | Construir un sistema de evaluación interna (D10) para la innovación de productos ó presentaciones del mismo, que le permita aprovechar la tendencia creciente de los consumidores que compran albahaca fresca y otros productos naturales (O4)               | 3 | Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa                          |
| 11 | Mejorar los programas de bienestar para los funcionarios y sus familias (D3), ya que se puede presentar fuga de capital intelectual y talento humano hacia la competencia de empresas instaladas en el mismo municipio (A7)                                  | 4 |  |
| 12 | Utilizar el control de costos y gastos (F9) para contrarrestar las condiciones adversas del cambio climático que afectan el cultivo y por ende, la producción (A4)   | 2 | Asegurar un plan de mejoramiento continuo ejecutando un seguimiento a los procesos, por medio de técnicas específicas en la organización que permitan garantizar las acciones adecuadas, que |

|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| 13 | Utilizar las herramientas para el apoyo financiero y contable (F10) para mantener la empresa en el mercado de Estados Unidos, altamente competitivo (A5)  | 1 | lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización  |
| 14 | Efectivizar el control de inversiones (D7) para focalizarlas en el aprovechamiento de los convenios internacionales que facilitan la comercialización de albahaca fresca (O2)   | 4 |  |
| 15 | Mejorar la rendición de informes (D12), especialmente de carácter técnico para detectar a tiempo elementos naturales o artificiales que puedan afectar de manera negativa la producción, como cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3) | 4 |  |
| 16 | Focalizar el control de inversiones (D7) en contingencias, materiales, equipos, sistemas, estudios técnicos, infraestructura, herramientas y otros, para minimizar los efectos negativos del cambio climático sobre los cultivos y por ende, sobre la producción (A4)                         | 3 |  |
| 17 | Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3)  | 4 | Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Matriz D.O.F.A. de la Empresa Pía Herbs SAS**

Tabla 48  
Matriz D.O.F.A. Pía Herbs SAS

| Matriz DOFA |   |            |   |
|-------------|---|------------|---|
|             |   | Fortalezas | Debilidades   |
| 1           | Certificaciones de calidad                            | 1          | Política de precio  |
| 2           | Activos que posee                                     | 2          | Inversión en publicidad   |
| 3           | Tiempo estipulado para cambios de equipo y maquinaria | 3          | Programa de bienestar para los funcionarios y sus familias      |
| 4           | Capacidad instalada                                   | 4          | Estrategias de medición del clima y comunicación organizacional |
| 5           | Estudio de mercado                                    | 5          | Área de mediación y solución de conflictos                      |
| 6           | Competencia   | 6          | Objetivos empresariales   |
| 7           | Años de experiencia en el mercado                     | 7          | Control de inversiones  |
| 8           | Productos y servicios ofrecidos                       | 8          | Manuales de funciones   |
| 9           | Control de costos y gastos                            | 9          | Canales de comunicación   |
| 10          | Herramientas para el apoyo financiero y contable      | 10         | Evaluación interna  |
| 11          | Plan de inversión                                     | 11         | Oficina de control interno y externo                            |
| 12          | Capital de activos                                    | 12         | Rendición de informes   |
| 13          | Tabla salarial  | 13         | Plan de mercadeo  |
| 14          | Plan de incentivos                                    | 14         | Estudios previos sobre fortalezas y debilidades                 |
| 15          | Capacitación y actualización del talento humano       |            |   |
| 16          | Plan de mejora continua                               |            |   |

|   |    |  |   |   |
|---|----|--|---|---|
|   | 17 | Organigrama (Niveles de autoridad y responsabilidad)   |   |   |
|   | 18 | Manuales de procesos                                   |   |   |
|   | 19 | Manuales de procedimientos                             |   |   |
|   | 20 | Reglamento   |   |   |
|   | 21 | Dependencias   |   |   |
|   | 22 | Delegación de funciones                                |   |   |
|   | 23 | Niveles de autoridad                                   |   |   |
|   | 24 | Indicadores de gestión y seguimiento                   |   |   |
|   | 25 | Sistema de control a la gestión                        |   |   |
|   | 26 | Actualización de información contable y financiera     |   |   |
|   | 27 | Evaluación de planes de mejora                         |   |   |
|   | 28 | Medidas preventivas                                    |   |   |
|   |    | <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategias FA</b>   | <b>Estrategias DA</b>   |
| 1 |    | El ingreso de nuevos clientes potenciales              |   |   |
| 2 |    | Que ingresen nuevas empresas con productos sustitutos. | 1 Utilizar la capacidad instalada (F4) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2)<br>2 Utilizar los activos que posee (F2) para hacer frente al ingreso de nuevas empresas con productos sustitutos (A2) | 1 Perfeccionar la política de precio (D1) para evitar desgaste organizacional evitando que ingresen nuevas empresas con productos sustitutos (A2) |

|   |  |   |  |   |   |
|---|--|---|--|---|---|
| 3 | Cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción | 3 | Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3) | 2 | Mejorar la rendición de informes (D12), especialmente de carácter técnico para detectar a tiempo elementos naturales o artificiales que puedan afectar de manera negativa la producción, como cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3) |
|   |  | 4 | Utilizar la capacidad instalada (F4) para proteger la albahaca de cultivos cercanos con tratamientos para el manejo de plagas que puedan dañar la producción (A3)                              |   |   |
| 4 | El cambio climático afecta el cultivo y por ende la producción.                            | 5 | Utilizar el control de costos y gastos (F9) para contrarrestar las condiciones adversas del cambio climático que afecta el cultivo y por ende, la producción (A4)                              | 3 | Focalizar el control de inversiones (D7) en contingencias, materiales, equipos, sistemas, estudios técnicos, infraestructura, herramientas y otros, para minimizar los efectos negativos del cambio climático sobre los cultivos y por ende, sobre la producción (A4)                         |

|                      |  |                       |  |                       |  |
|----------------------|--|-----------------------|--|-----------------------|--|
| 5                    | Mantenerse en un mercado altamente competitivo.                              | 6                     | Utilizar las herramientas para el apoyo financiero y contable (F10) para mantener la empresa en el mercado de Estados Unidos, altamente competitivo (A5)                 | 4                     | Crear un presupuesto de inversión en publicidad (D2) para que la empresa Pía Herbs se posicione en la mente de los clientes reales y potenciales, como también que facilite el mantenerse en un mercado altamente competitivo como lo es Estados Unidos (A5) |
| 6                    | La contaminación ambiental también afecta el cultivo.                        |                       |  |                       |  |
| 7                    | La competencia de empresas de este sector que es bastante amplia.            |                       |  | 5                     | Mejorar los programas de bienestar para los funcionarios y sus familias (D3), ya que se puede presentar fuga de capital intelectual y talento humano hacia la competencia de empresas instaladas en el mismo municipio (A7)                                  |
| <b>Oportunidades</b> |  | <b>Estrategias FO</b> |  | <b>Estrategias DO</b> |  |
| 1                    | El mercado Internacional de estos productos agroindustriales está creciendo. | 1                     | Utilizar los activos que posee (F2) para implementar nuevas líneas de producción ya que el mercado internacional de estos productos agroindustriales está creciendo (O1) | 1                     | Se construirá un presupuesto de publicidad (D2) para aprovechar el crecimiento de los mercados internacionales de productos agroindustriales (O1)  |

|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| 2 | Los convenios internacionales facilitan la comercialización de este producto. | 2 | Utilizar las certificaciones de calidad (F1) para incursionar en nuevos mercados con convenios internacionales que facilitan la comercialización de la albahaca fresca (O2)   | 2 | Efectivizar el control de inversiones (D7) para focalizarlas en el aprovechamiento de los convenios internacionales que facilitan la comercialización de albahaca fresca (O2)  |
| 3 | Manejo adecuado de poscosecha   |   |   |   |  |
| 4 | Tendencia de los consumidores para adquirir este producto natural             | 3 | Utilizar la capacitación y actualización del talento humano (F15) para incursionar en la distribución directa del producto en los mercados donde ya tiene presencia, debido a la tendencia de los consumidores para adquirir este producto natural (O4) | 3 | Construir un sistema de evaluación interna (D10) para la innovación de productos ó presentaciones del mismo, que le permita aprovechar la tendencia creciente de los consumidores que compran albahaca fresca y otros productos naturales (O4) |
| 5 | La aceptación y buena comercialización del producto.                          |   |   |   |  |
| 6 | Buen conocimiento del cultivo.  |   |   |   |  |
| 7 | Buenos precios de venta   |   |   |   |  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Formulación de Metas 2020 - 2024

### Metas Perspectiva Financiera

Tabla 49

*Meta Perspectiva: Financiera*

| Metas Perspectiva: Financiera |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico          | Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo un excelente producto |   |   |   |   |
| Años                          | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Atributo                      | Liquidez financiera   | Liquidez financiera   | Liquidez financiera   | Liquidez financiera   | Liquidez financiera   |
| Escala                        | 7%  | 7%  | 7%  | 7%  | 7%  |
| Norma                         | Incremento porcentual del Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior   | Incremento porcentual del Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual del Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual del Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual del Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior |
| Plazo                         | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 50  
Meta Perspectiva: Financiera

| <b>Metas Perspectiva: Financiera</b> |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Objetivo Estratégico</b>          | <b>Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos</b> |   |   |   |   |
| <b>Años</b>                          | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| <b>Atributo</b>                      | Activos fijos   | Activos fijos   | Activos fijos   | Activos fijos   | Activos fijos   |
| <b>Escala</b>                        | 30%   | 30%   | 30%   | 30%   | 30%   |
| <b>Norma</b>                         | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior   | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior |
| <b>Plazo</b>                         | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Metas Perspectiva del Cliente

Tabla 51

*Meta Perspectiva: Cliente*

| Metas Perspectiva: Cliente |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| Objetivo Estratégico       | Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes |   |   |   |   |
| Años                       | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Atributo                   | Comercio exterior   | Comercio exterior   | Comercio exterior   | Comercio exterior   | Comercio exterior   |
| Escala                     | 30%   | 30%   | 30%   | 30%   | 30%   |
| Norma                      | Incremento porcentual de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior   | Incremento porcentual de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior | Incremento porcentual de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior |
| Plazo                      | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  | 31-dic  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 52  
Meta Perspectiva: Cliente

| Metas Perspectiva: Cliente |   |  |  |  |  |
|----------------------------|---|--|--|--|--|
| Objetivo Estratégico       | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes |  |  |  |  |
| Años                       | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Atributo                   | Internacionalización  | Internacionalización   | Internacionalización   | Internacionalización   | Internacionalización   |
| Escala                     | 20%   | 20%  | 20%  | 20%  | 20%  |
| Norma                      | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados  | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados |
| Plazo                      | 31-dic  | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Metas Perspectiva del Proceso Interno

Tabla 53

Meta Perspectiva: Proceso Interno

| Metas Perspectiva: Proceso Interno |   |  |  |  |  |
|------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Objetivo Estratégico               | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes |  |  |  |  |
| Años                               | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Atributo                           | Mejora en los procesos  | Mejora en los procesos   | Mejora en los procesos   | Mejora en los procesos   | Mejora en los procesos   |
| Escala                             | 20%   | 20%  | 20%  | 20%  | 20%  |
| Norma                              | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados  | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados |
| Plazo                              | 31-dic  | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 54

Meta Perspectiva: Proceso Interno

| Metas Perspectiva: Proceso Interno |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Objetivo Estratégico               | Asegurar un plan de mejoramiento continuo, ejecutando un seguimiento a los procesos por medio de técnicas específicas en la organización, que permitan garantizar las acciones adecuadas que lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización |  |  |  |  |
| Años                               | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Atributo                           | Rendimiento  | Rendimiento  | Rendimiento  | Rendimiento  | Rendimiento  |
| Escala                             | 20%  | 20%  | 20%  | 20%  | 20%  |
| Norma                              | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior)   | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior) | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior) | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior) | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior) |
| Plazo                              | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento

Tabla 55

Meta Perspectiva: Formación y Crecimiento

| Metas Perspectiva: Formación y Crecimiento |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| Objetivo Estratégico                       | Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa |  |  |  |  |
| Años                                       | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Atributo                                   | Eficacia de las capacitaciones  | Eficacia de las capacitaciones   | Eficacia de las capacitaciones   | Eficacia de las capacitaciones   | Eficacia de las capacitaciones   |
| Escala                                     | 60%   | 70%  | 80%  | 90%  | 100%   |
| Norma                                      | (Número de empleados que aprobaron las capacitaciones / Total de empleados matriculados en las capacitaciones) * 100  | (Número de empleados que aprobaron las capacitaciones / Total de empleados matriculados en las capacitaciones) * 100 | (Número de empleados que aprobaron las capacitaciones / Total de empleados matriculados en las capacitaciones) * 100 | (Número de empleados que aprobaron las capacitaciones / Total de empleados matriculados en las capacitaciones) * 100 | (Número de empleados que aprobaron las capacitaciones / Total de empleados matriculados en las capacitaciones) * 100 |
| Plazo                                      | 31-dic  | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

Tabla 56

Meta Perspectiva: Formación y Crecimiento

| <b>Metas Perspectiva: Formación y Crecimiento</b> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b>                       | <b>Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa</b> |  |  |  |  |
| <b>Años</b>                                       | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  |
| <b>Atributo</b>                                   | Canales de comunicación y participación en la toma de decisiones   | Canales de comunicación y participación en la toma de decisiones                 | Canales de comunicación y participación en la toma de decisiones                 | Canales de comunicación y participación en la toma de decisiones                 | Canales de comunicación y participación en la toma de decisiones                 |
| <b>Escala</b>                                     | 10%  | 20%  | 30%  | 40%  | 50%  |
| <b>Norma</b>                                      | (Proyectos propuestos por el equipo humano / Total de proyectos de Pía Herbs SAS   | (Proyectos propuestos por el equipo humano / Total de proyectos de Pía Herbs SAS | (Proyectos propuestos por el equipo humano / Total de proyectos de Pía Herbs SAS | (Proyectos propuestos por el equipo humano / Total de proyectos de Pía Herbs SAS | (Proyectos propuestos por el equipo humano / Total de proyectos de Pía Herbs SAS |
| <b>Plazo</b>                                      | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   | 31-dic   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Planes Estratégico de Mercadeo Año 2020**

**Plan Financiero ó de Inversión**

Tabla 57

*Plan Tático Financiero ó de Inversión*

| Plan Tático Financiero ó de Inversión 2020   |  |  |   |        |  |   |
|--|--|--|---|--------|--|---|
| Objetivo Estratégico   | Meta   | Actividades                              | Indicadores   | Plazo  | Recursos   | Responsable   |
| Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y | Incremento porcentual del 7% en el Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Adecuar la repartición de los dividendos | ((Capital de Trabajo 2020 / Capital de Trabajo 2019) – 1) * 100 | 28-feb | Recursos Materiales: Software financiero.<br>Talento Humano: Asesoría jurídica.<br>Costos Financieros: \$10 MM | Junta de accionistas y Gerente  |
|  |  | Aumentar las ventas                      |   | 24-abr |  | Coordinador de compras nacionales;<br>Coordinador de exportaciones y Director Comercial |

|  |  |        |  |
|--|--|--------|--|
| proveedores, manteniendo un excelente producto | Negociar precios más bajos con los proveedores   | 26-jun | Contador; Tesorero; Coordinador de compras; Coordinador de cultivos; Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente |
|  | Negociar tasas más bajas con los acreedores  | 28-ago | Contador; Tesorero; Director administrativo; Subgerente; Gerente   |
|  | Abrir CDT's, de corto plazo, con el dinero excedente ó improductivo de la cuenta contable Bancos | 30-oct | Contador; Tesorero; Director administrativo; Subgerente; Gerente   |

|  |  |  |   |        |   |  |
|--|--|--|---|--------|---|--|
|  |  | Gestión eficaz de la cuenta contable Cartera |   | 24-dic |   | Coordinador de cartera; Director administrativo; Subgerente; Gerente   |
| Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos | Incremento porcentual de 30% en la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Mejorar procesos                             | $((\text{Activos Fijos } 2020 / \text{Activos Fijos } 2019) - 1) * 100$ | 26-jun | Recursos Materiales: Plaguicidas orgánicos - Comercio electrónico y marketing digital - Maquinaria y equipo preventivo y / ó de control de plagas. Talento Humano: Profesionalización y tecnificación del talento humano a partir de las nuevas contrataciones - Asesorías en calidad. Costos | Coordinador de compras nacionales; Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivos; Coordinador cadena de frío; Coordinador de despachos; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente |

|  |  |                           |  |        |                      |  |
|--|--|---------------------------|--|--------|----------------------|--|
|  |  | Invertir en activos fijos |  | 24-jul | financieros: \$36 MM | Contador;<br>Tesorero;<br>Coordinador de compras;<br>Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivo;<br>Coordinador cadena de frío;<br>Coordinador de despachos;<br>Director administrativo;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|--|--|---------------------------|--|--------|----------------------|--|

|  |  |                     |  |        |  |  |
|--|--|---------------------|--|--------|--|--|
|  |  | Mejorar operaciones |  | 28-ago |  | Coordinador de compras;<br>Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivo;<br>Coordinador cadena de frío;<br>Coordinador de despachos;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|--|--|---------------------|--|--------|--|--|

|  |  |                                 |  |        |  |  |
|--|--|---------------------------------|--|--------|--|--|
|  |  | Mejorar la logística            |  | 25-sep |  | Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivos;<br>Coordinador cadena de frío;<br>Coordinador de despachos;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|  |  | Reducir costos                  |  | 30-oct |  | Contador;<br>Tesorero;<br>Director administrativo;<br>Subgerente;<br>Gerente   |
|  |  | Aumentar los flujos financieros |  | 27-nov |  | Contador;<br>Coordinador de cartera;<br>Tesorero;<br>Director administrativo;<br>Subgerente;<br>Gerente  |

|  |  |  |  |        |  |  |
|--|--|--|--|--------|--|--|
|  |  | Adquirir derechos de propiedad y / ó Capital intelectual |  | 24-dic |  | Tesorero;<br>Talento humano;<br>Coordinador de compras;<br>Coordinador de cultivos;<br>Director administrativo;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|--|--|--|--|--------|--|--|

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Plan de Negocios ó de Crecimiento y Expansión

Tabla 58

*Plan Táctico de Negocios ó de Crecimiento y Expansión*

| Plan Táctico de Negocios ó de Crecimiento y Expansión 2020  |  |  |  |        |  |  |
|---|--|--|--|--------|--|--|
| Objetivo Estratégico  | Meta   | Actividades                              | Indicadores  | Plazo  | Recursos   | Responsable  |
| Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, | Incremento porcentual del 7% en el Capital de Trabajo, con respecto al periodo inmediatamente anterior | Reducir el número de bancos y de cuentas | $\left(\frac{\text{Capital de Trabajo 2020}}{\text{Capital de Trabajo 2019}} - 1\right) * 100$ | 24-abr | Recursos Materiales: Presupuesto - Encuesta interna - Proyecto de infraestructura para la producción de los nuevos productos - Plan de financiación en caso de ser necesaria. Talento humano: Asesoría civil y | Contador; Tesorero; Coordinador de compras; Coordinador de exportaciones; Director administrativo; Director comercial; Subgerente; Gerente |

|                                   |  |        |  |   |
|-----------------------------------|--|--------|--|---|
| manteniendo un excelente producto | Planificar los nuevos productos que se van a ofrecer | 26-jun | arquitectónica - Funcionarios de Pía Herbs SAS. Costos Financieros: \$3 MM | Coordinador de cartera; Coordinador de compras; Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivo; Coordinador cadena de frío; Coordinador de despacho; Director administrativo; Director comercial; subgerente; Gerente |
|                                   | Decidir cuáles nuevos productos se van a ofrecer     | 28-ago |  | Gerente; Junta directiva  |
|                                   | Auditoría administrativa de mercadeo                 | 30-oct |  | Subgerente; Gerente   |
|                                   | Auditoría operacional de mercadeo                    | 24-dic |  | Subgerente; Gerente   |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Plan de Internacionalización

Tabla 59

*Plan Táctico de Internacionalización*

| Plan Táctico de Internacionalización 2020   |  |  |   |        |  |  |
|---|--|--|---|--------|--|--|
| Objetivo Estratégico  | Meta   | Actividades  | Indicadores   | Plazo  | Recursos   | Responsable  |
| Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes | Incremento del 30% de las ventas al exterior con respecto al periodo inmediatamente anterior | Analizar las condiciones internacionales para el mercado de albahaca fresca                  | ((Ventas al Exterior 2020 / Ventas al Exterior 2019) – 1) * 100 | 29-may | Recursos Materiales:<br>Balanza comercial de albahaca fresca en el mundo -<br>Datos sobre los Principales países importadores del mundo de albahaca fresca -<br>Datos generales de los países potenciales -<br>Datos sobre las principales empresas competidoras en los países potenciales -<br>Encuesta sobre | Coordinador de exportaciones;<br>Director comercial;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|   |  | Evaluación de la gestión comercial y de la alta dirección en cuanto a las ventas al exterior |   | 26-jun |  | Junta directiva  |
|   |  | Establecer el cambio organizacional necesario para mejorar las ventas al exterior            |   | 31-jul |  | Gerente; Junta directiva   |

|  |  |  |  |        |  |   |
|--|--|--|--|--------|--|---|
|  | Mejorar los procesos relacionados a la gestión comercial |  |  | 28-ago | consumo de albahaca fresca en el país potencial - Estudio ingreso per cápita del país potencial -  | Subgerente; Gerente   |
|  | Ampliar el portafolio de productos                       |  |  | 25-sep | Canales de distribución en los países potenciales – Empaques - Semillas de albahaca - Informe de costos de producción – Invernaderos - Sistemas de riego - Software de análisis Excel TradeMapBdD. Talento Humano: Funcionarios de Pía Herbs | Contador; Tesorero; Coordinador de compras; Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivo; Coordinador cadena de frío; Coordinador de despachos; Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente |

|  |  |  |  |               |   |                                 |
|--|--|--|--|---------------|---|---------------------------------|
|  |  | <p>Mejorar la gestión de información estratégica clave para la gestión comercial y la alta dirección</p>   |  | <p>30-oct</p> | <p>SAS. Costos Financieros: \$54 MM</p> | <p>Gerente; Junta directiva</p> |
|  |  | <p>Mejorar la gestión de operaciones de ventas al exterior</p>   |  | <p>27-nov</p> |   | <p>Subgerente; Gerente</p>      |
|  |  | <p>Establecer una oficina de proyectos de reacción rápida ante eventualidades e imprevistos del mercado y los factores NO controlables del entorno</p> |  | <p>24-dic</p> |   | <p>Gerente; Junta directiva</p> |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Plan de Marketing**

Tabla 60  
*Plan Tático de Marketing*

| Plan Tático de Mercadeo 2020  |  |  |                             |        |  |  |  |
|---|--|--|-----------------------------|--------|--|--|--|
| Objetivo Estratégico  | Meta   | Actividades                                      | Indicadores                 | Plazo  | Recursos   | Responsable  |  |
| Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | Propuesta de innovación de productos             | (20% * Total ventas) / 100% | 28-feb | Recursos Materiales: Insumos para la Buenas Prácticas Agrícolas y para cultivar un producto que cumpla con todas las certificaciones de calidad que acreditan la albahaca fresca de Pía Herbs SAS. | Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivos; Director comercial; Director de operaciones |  |
|   |  | Propuesta de mejora en los modelos de producción |                             | 27-mar |  | Talento Humano: Funcionarios de Pía Herbs SAS. Costos Financieros: \$7 MM                          | Coordinador de cultivos; Subgerente; Gerente |
|   |  | Propuesta de mejora en el modelo de organización |                             | 24-abr |  |  | Subgerente; Gerente; Junta directiva         |

|  |  |   |  |        |   |
|--|--|---|--|--------|---|
|  |  | Propuesta de incremento en la capacidad instalada y la capacidad productiva |  | 29-may | Contador; Tesorero; Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivos; Coordinador cadena de frío; Coordinador de despachos; Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente; Junta directiva |
|  |  | Desarrollo de ventas on - line  |  | 26-jun | Coordinador de exportaciones; Subgerente; Gerente   |
|  |  | Desarrollo de promoción de marca y producto on - line                       | (Ventas a nuevos clientes ó en nuevos mercados * 100%) / Total | 31-jul | Tesorero; Coordinador de exportaciones; Subgerente; Gerente   |

|  |  |  |        |        |  |   |
|--|--|--|--------|--------|--|---|
|  |  | Propuesta del modelo de inteligencia de negocios               | ventas | 28-ago |  | Coordinador de compras;<br>Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivos;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|  |  | Propuesta de infraestructura para el laboratorio de innovación |        | 25-sep |  | Contador;<br>Tesorero;<br>Talento humano;<br>Coordinador de compras;<br>Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivos;<br>Subgerente;<br>Gerente       |

|  |  |   |  |        |  |  |
|--|--|---|--|--------|--|--|
|  |  | Detectar mercados potenciales en el corto plazo     |  | 30-oct |  | Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de cultivos;<br>Coordinador cadena de frío;<br>Coordinador de despachos;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|  |  | Auditoría de costos de abastecimiento y proveedores |  | 27-nov |  | Contador;<br>Tesorero;<br>Coordinador de compras;<br>Coordinador de cultivos;<br>Subgerente  |

|  |  |                               |  |        |  |  |
|--|--|-------------------------------|--|--------|--|--|
|  |  | Auditoría de riesgo comercial |  | 24-dic |  | Coordinador de cartera;<br>Coordinador de exportaciones;<br>Coordinador de despachos;<br>Director administrativo;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente |
|--|--|-------------------------------|--|--------|--|--|

|   |   |   |  |        |  |  |
|---|---|---|--|--------|--|--|
| <p>Asegurar un plan de mejoramiento continuo, ejecutando un seguimiento a los procesos por medio de técnicas específicas en la organización, que permitan garantizar las acciones adecuadas que lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización</p> | <p>Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior)</p> | <p>Realizar un mapa de las probabilidades futuras en el periodo 2020 - 2024</p>                 | <p>((Utilidad Neta 2020 / Utilidad Neta 2019) -1) *100</p> | 31-ene | <p>Recursos Materiales: Investigaciones sobre las probabilidades futuras del negocio de producción y exportación de albahaca fresca en el periodo 2020 – 2024 - Informe del potencial exportador de Pía Herbs SAS - Material promocional en el sitio web - Consultoría en publicidad - Plataforma para recibo de pagos electrónicos - Herramientas de información comercial (www.trademap.org). Talento Humano: Consultores en publicidad - Funcionarios de Pía Herbs SAS. Costos Financieros: \$10 MM</p> | <p>Tesorero; Coordinador de talento humano; Coordinador de compras; Coordinador de exportaciones; Coordinador de cultivos; Coordinador de despachos; Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente</p> |
|   |   | <p>Diseñar una ruta de acción para las probabilidades surgidas en el mapa de probabilidades</p> |  | 28-feb |  | <p>Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente</p>   |

|  |  |  |               |  |                                 |
|--|--|--|---------------|--|---------------------------------|
|  |  | <p>Diseñar un plan de monitoreo a las fortalezas y oportunidades evidenciadas en la matriz DOFA del presente proyecto aplicado</p> | <p>27-mar</p> |  | <p>Subgerente;<br/>Gerente</p>  |
|  |  | <p>Presupuestar los recursos necesarios para las contingencias surgidas del monitoreo</p>  | <p>24-abr</p> |  | <p>Gerente; Junta directiva</p> |

|  |  |   |        |  |         |
|--|--|---|--------|--|---------|
|  |  | Basados en la matriz DOFA del presente proyecto aplicado, establecer un listado de posibles situaciones del entorno que de acaecer favorecerían nuestras fortalezas y oportunidades | 29-may |  | Gerente |
|--|--|---|--------|--|---------|

|  |  |  |  |               |  |   |
|--|--|--|--|---------------|--|---|
|  |  | <p>Basados en las debilidades y amenazas evidenciadas en la matriz DOFA del presente proyecto aplicado, establecer un listado de posibles situaciones del entorno que de acaecer perjudicarían a Pía Herbs SAS</p> |  | <p>26-jun</p> |  | <p>Gerente</p>  |
|  |  | <p>Apreciación del riesgo político</p>   |  | <p>31-jul</p> |  | <p>Gerente; Junta directiva</p>   |
|  |  | <p>Realizar benchmarking</p>   |  | <p>28-ago</p> |  | <p>Gerente; Junta directiva</p>   |
|  |  | <p>Análisis de la tasa de crecimiento del mercado de albahaca fresca a nivel mundial y / ó regional en el año 2020</p>   |  | <p>25-sep</p> |  | <p>Director comercial;<br/>Subgerente;<br/>Gerente; Junta directiva</p> |

|  |  |  |               |  |                                |
|--|--|--|---------------|--|--------------------------------|
|  |  | <p>Presentar un bosquejo de proyecto para lo que sería la planeación estratégica de mercadeo para el periodo 2025 - 2029</p> | <p>30-oct</p> |  | <p>Gerente</p>                 |
|  |  | <p>Revisión y evaluación de las actividades para el año 2020 Vs. Las actividades ejecutadas durante el año 2020</p>          | <p>27-nov</p> |  | <p>Subgerente;<br/>Gerente</p> |
|  |  | <p>Planear las actividades para el año 2021</p>  | <p>24-dic</p> |  | <p>Subgerente;<br/>Gerente</p> |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Plan de Formación (Capacitación)**

Tabla 61

*Plan Táctico de Formación (Capacitación)*

| Plan Táctico de Formación (Capacitación) 2020   |   |   |                                |        |  |   |
|---|---|---|--------------------------------|--------|--|---|
| Objetivo Estratégico  | Meta  | Actividades   | Indicadores                    | Plazo  | Recursos   | Responsable   |
| Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa | El 60% de los empleados matriculados aprobarán las capacitaciones | Presentar el plan de reemplazos contingenciales y el plan de sucesión | (60% * Total empleados) / 100% | 31-ene | Recursos Materiales: Cursos Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima - Cursos SENA - Cursos FAO - Cursos Instituto Alexander von Humboldt - 5 computadores con acceso a internet - 2 horas diarias disponibles para los empleados matriculados. | Coordinador de talento humano; Subgerente; Gerente; Junta directiva |
|   |   | Evaluación de desempeño   |                                | 28-feb |  | Coordinador de talento humano; Subgerente; Gerente                  |
|   |   | Detectar las necesidades de capacitación mediante encuesta interna    |                                | 27-mar |  | Coordinador de talento humano                                       |

|  |  |  |   |        |  |   |
|--|--|--|---|--------|--|---|
|  |  | <p>Detectar las necesidades de capacitación mediante observación</p> |   | 24-abr | <p>Talento Humano: Conferencista de coaching - Funcionarios de la Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima - Instructores del SENA - Funcionarios de Pía Herbs SAS.</p> | <p>Coordinador de talento humano; Director administrativo; Director comercial; Director de operaciones; Subgerente; Gerente</p> |
|  |  | <p>Presentar el plan de capacitación</p>                             |   | 29-may | <p>Costos Financieros: \$20 MM</p>   | <p>Coordinador de talento humano</p>  |
|  |  | <p>Inicio de las capacitaciones</p>                                  | <p>(Empleados capacitados * 100%) / Total empleados</p> | 26-jun |  | <p>Coordinador de talento humano</p>  |
|  |  | <p>Inicio de la práctica de los cursos de capacitación</p>           |   | 31-jul |  | <p>Coordinador de talento humano; Director administrativo; Subgerente; Gerente</p>  |
|  |  | <p>Finalización de la práctica de los cursos de capacitación</p>     |   | 28-ago |  | <p>Coordinador de talento humano; Director administrativo; Subgerente; Gerente</p>  |

|  |  |  |        |  |
|--|--|--|--------|--|
|  | Conferencia sobre coaching de marca y gestión de equipos comerciales |  | 25-sep | Coordinador de talento humano;<br>Director administrativo;<br>Subgerente;<br>Gerente                                   |
|  | Clausura de las capacitaciones                                       |  | 30-oct | Coordinador de talento humano;<br>Director administrativo;<br>Subgerente;<br>Gerente                                   |
|  | Retroalimentación del programa de capacitación 2020                  |  | 27-nov | Director administrativo;<br>Director comercial;<br>Director de operaciones;<br>Subgerente;<br>Gerente; Junta directiva |
| El 10% de los proyectos de Pía Herbs SAS serán | Análisis de requerimientos   | (10% * Total proyectos Pía Herbs SAS) / 100% | 24-dic | Subgerente;<br>Gerente; Junta directiva  |

|  |                              |  |   |  |  |  |
|--|------------------------------|--|---|--|--|--|
|  | propuestas del equipo humano |  | (Proyectos propuestos * 100%) / Total proyectos Pía Herbs SAS |  |  |  |
|--|------------------------------|--|---|--|--|--|

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

**Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) 2020 - 2024**

Tabla 62  
CMI ó BSC

| Balanced Scorecard - BSC ó Cuadro de Mando Integral - CMI |   |  |   |                    |      |      |      |      |
|---|---|--|---|--------------------|------|------|------|------|
| Pía Herbs SAS (2020 - 2024)                               |   |  |   |                    |      |      |      |      |
| Perspectiva   | objetivo Estratégico  | Indicadores  | Medida  | Meta Para Cada Año |      |      |      |      |
|   |   |  |   | Años               |      |      |      |      |
|   |   |  |   | 2020               | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Financiera  | Ser una empresa solida con una expansión que permita el crecimiento de la organización, enfocándonos en diversos mercados junto con el de Estados Unidos y posicionar nuestro producto de albahaca fresca en el primer lugar, manejando buenas relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo un excelente producto | Incremento porcentual del Capital de Trabajo                                       | $((\text{Capital de Trabajo } 2020 / \text{Capital de Trabajo } 2019) - 1) * 100$ | 7%                 | 7%   | 7%   | 7%   | 7%   |
|   | Desarrollar prácticas de manejo preventivo para el control de plagas y enfermedades procurando un excelente proceso en el cultivo de la albahaca fresca, optimizando tiempo y recursos  | Incremento porcentual de la diferencia entre Activos Fijos y Pasivos NO Corrientes | $((\text{Activos Fijos } 2020 / \text{Activos Fijos } 2019) - 1) * 100$           | 30%                | 30%  | 30%  | 30%  | 30%  |

|                     |   |  |  |     |     |     |     |     |
|---------------------|---|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Del Cliente         | Ser una organización que se posicione en mercados internacionales como una empresa que brinda un producto de alta calidad asequible para los clientes   | Incremento porcentual de las ventas al exterior  | $((\text{Ventas al Exterior 2020} / \text{Ventas al Exterior 2019}) - 1) * 100$  | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
|                     | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes | Ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados   | $((20\% * \text{Total ventas}) / 100\%) \text{ ó } ((\text{Ventas a nuevos clientes ó en nuevos mercados} * 100\%) / \text{Total ventas})$ | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Del Proceso Interno | Implementar un portafolio extenso y de calidad con el producto de la empresa Pía Herbs SAS, que logre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, logrando nuevos clientes | De las ventas totales el 20% debe provenir de ventas a nuevos clientes y / ó nuevos mercados | $(20\% * \text{Total ventas}) / 100\%$   | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |

|                         |  |  |   |     |     |     |     |      |
|-------------------------|--|--|---|-----|-----|-----|-----|------|
|                         | Asegurar un plan de mejoramiento continuo ejecutando un seguimiento a los procesos, por medio de técnicas específicas en la organización que permitan garantizar las acciones adecuadas, que lleven al cumplimiento de la dirección estratégica de la organización | Incremento del 20% en la utilidad neta del estado de resultados (Respecto al estado de resultados del periodo inmediatamente anterior) | $((\text{Utilidad Neta 2020} / \text{Utilidad Neta 2019}) - 1) * 100$   | 20% | 20% | 20% | 20% | 20%  |
| Formación y Crecimiento | Contar con el talento humano idóneo y eficiente, asegurando el aprendizaje de cada uno de ellos para el desempeño de sus funciones, logrando el éxito de la empresa  | 60% de los empleados matriculados aprobaron las capacitaciones   | $(60\% * \text{Total empleados}) / 100\%$<br>$(\text{Empleados capacitados} * 100\%) / \text{Total empleados}$                            | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|                         |  | 10% de los proyectos de Pía Herbs SAS son propuestas del equipo humano   | $(10\% * \text{Total proyectos Pía Herbs SAS}) / 100\%$<br>$(\text{Proyectos propuestos} * 100\%) / \text{Total proyectos Pía Herbs SAS}$ | 10% | 20% | 30% | 40% | 50%  |

Elaboración propia con base en el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos (Sánchez, L. 2018).

## Conclusiones

- El proyecto aplicado y el nuevo plan estratégico de mercadeo se plantearon con enfoque hacia el incremento de la demanda planificada, teniendo en cuenta que la empresa, como estrategia operativa, produce al setenta por ciento (70%) de su máxima capacidad de producción, optando por conservar un margen de maniobra para cumplir con las entregas a los clientes reales y poder ejecutar el nuevo plan estratégico de mercadeo 2020 – 2024 en los tiempos estipulados y de manera sinérgica
- Permanentemente se están gestando nuevas empresas, negocios, visiones organizacionales, valores corporativos, estructuras y relaciones empresariales, afectando las operaciones del mercado y sus elementos, surgiendo cada día más cambios imprevisibles y por consiguiente incertidumbre
- La empresa Pía Herbs SAS cuenta con excelente calidad en su producto, respaldada con las certificaciones nacionales e internacionales que lo ameritan, haciéndola competente en la producción y exportación de albahaca fresca, por lo mismo, el plan estratégico de mercadeo está orientado hacia la optimización de su talento humano, sus recursos materiales, financieros y comerciales para incrementar su utilidad neta en sus estados de resultados y su posición en el mercado en el periodo 2020 – 2024.
- Con la estricta ejecución del plan estratégico de mercadeo 2020 - 2024, la empresa Pía Herbs SAS logrará fortalecer su marca, orientar su cultura organizacional no solamente hacia la producción y exportación sino también hacia los clientes y los mercados potenciales, logrando un impacto financiero positivo, una mayor participación en sus mercados reales y mayor posicionamiento en la mente de sus clientes.

- Este plan estratégico de mercado se debe replantear al final de cada año, luego que se evalúen los indicadores y resultados obtenidos
- Es necesario abordar la gerencia estratégica de mercadeo de la empresa Pía Herbs SAS desde dos variables, la actividad exportadora de productos agrícolas frescos y el mercadeo industrial, en estos casos se debe analizar la competencia local que exporta hacia la misma plaza y la competencia internacional en la plaza importadora, por esta razón durante el desarrollo del presente proyecto aplicado se tuvieron en cuenta las dos principales competidoras locales en las plazas de Miami y Nueva York y las desventajas de las empresas exportadoras colombianas frente a los auxilios que tienen las empresas exportadoras mexicanas de albahaca fresca a las mismas ciudades, dichas beneficios son debido a los acuerdos comerciales de México con Estados Unidos y Canadá como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN
- Mediante el análisis interno efectuado se comprueban debilidades en el área de talento humano y en la planeación estratégica
- El presente proyecto aplicado fue desarrollado para satisfacer la necesidad de replantear el plan estratégico de mercadeo de Pía Herbs SAS; se ejecutó, principalmente, con base en los diagnósticos externo e interno de la empresa; aquí se plantean diversas estrategias de mercadeo con el fin de mejorar los resultados financieros de la organización, mejorar su posición en los mercados reales y lograr incursionar en mercados potenciales

## Recomendaciones

- Una vez validado el proyecto aplicado recomiendo cumplir cabalmente con el plan estratégico propuesto, “Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Pía Herbs SAS” de esta forma se generarán utilidades suficientes para reinvertir y hacer más rentable a la empresa, lograr mayor sentido de pertenencia en el equipo humano y evitar potenciales pérdidas de mercado en el corto y mediano plazo
- Este plan estratégico de mercadeo es una herramienta guía para otras áreas de la compañía, recomiendo que de hacerlo así se tenga especial cuidado con el talento humano y la planeación estratégica debido a lo que se evidenció en las áreas de talento humano y el área gerencial de planeación en el análisis interno
- La empresa Pía Herbs SAS tendrá que fortalecer la cultura innovadora en su organización, tanto en sus productos como en su marca e ir perfeccionando los indicadores para evaluar su avance en ventas y rentabilidad en el largo plazo
- Las debilidades y falencias se mitigan con el Plan Táctico de Formación y Crecimiento y con el Cuadro de Mando Integral

## Bibliografía

Arnoldo, L. (2017). *Modelos de Planeación Estratégica en las Empresas Familiares*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *La Política de las Políticas Públicas: Progreso Económico y Social en América Latina*. Washington D.C., Estados Unidos. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-politica-de-las-politicas-públicas-Progreso-económico-y-social-en-América-Latina-Informe-2006.pdf>

Bingham, F. (1998). *Business Marketing Management*. Illinois, Estados Unidos: Editorial NTC Business Book.

Bonilla, R., et al. (2015). *Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/LIBAgosto2016Comision.pdf>

Brierty, E. Eckles, L. y Reeder, R. (1998). *Business Marketing*. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall Editores.

Burbano, A. [Facultad de Estudios a Distancia UMNG]. (2014). *Cuadro de mando integral*. Bogotá D.C., Colombia. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://campus23.unad.edu.co/ecacen25/mod/page/view.php?id=5348>

Cabrejos, B. (1996). *Realidades del Mercado Industrial en Colombia*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

Cárdenas, P. (2002). *Las Pymes: Vitales para la Recuperación del Crecimiento Económico*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

Carvajal, G. y Mora, R. (2013). *Plan de Negocios para la Creación de Empresa Organic Colombia SAS*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3926/CarvajalGiselle2013.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Castro, A. y Lima, S. (2001). *Cadena Productiva y Prospección Tecnológica como Herramientas para la Formulación de Estrategias*. Campinas, Brasil: Retrieved.

Cleri, C. (2016). *Estrategia Bonsái: y otras Estrategias para el Desarrollo de las Pyme*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:  
[https://issuu.com/godosb/docs/estrategia\\_bonsai\\_y\\_otros\\_estr\\_-\\_c](https://issuu.com/godosb/docs/estrategia_bonsai_y_otros_estr_-_c)

Conpes. (2006). *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:  
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3439-2006.pdf>

Conpes. (2008). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx>

Cravens, D. y Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: McGraw – Hill Interamericana.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Prentice Hall.

Delgado, M., Ulloa, C y Ramírez, J. (2015). *La Economía del Departamento del Tolima: Diagnóstico y Perspectivas de Mediano Plazo*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2739/Repor\\_Agosto\\_2015\\_Delgado\\_Ulloa\\_y\\_Ram%C3%ADrez\\_Tolima.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2739/Repor_Agosto_2015_Delgado_Ulloa_y_Ram%C3%ADrez_Tolima.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Deloitte, T. (2016). *Riesgo Estratégico: La Piedra Angular para la Transformación del Riesgo*. Londres, Inglaterra: Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Drucker, P. (2014). *La Gerencia de Empresas*. Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial.

Fernández, R. C. (2007). *La Dirección Estratégica en la Sociedad del Conocimiento. Parte 1. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta para la Gestión. (Spanish)*. *Acimed*, 15(6), 1. (pp. 1-30). Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=27171229&lang=es&site=eds-live>

Fong, C. (2018). *Las Mipymes y su Competitividad Sustentable*. México D.F., México: Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y Mipymes AC

Gan, F., y Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. (pp. 461-481). Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11038675&p00=cuadro+mando+integral>

Gutiérrez, J. (2003). *Modelo para la Planeación de la Estrategia Financiera*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia

Hidalgo, L. (2016). *Estrategias para el Fortalecimiento de la Competitividad de la Cadena Productiva de Plantas Aromáticas en Colombia*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de: <http://bdigital.unal.edu.co/54266/1/1014189929.2016.pdf>

Instituto Alexander Von Humboldt y Fundación Colombiana para la Farmacia Natural. (2003). *Estudio del Mercado Colombiano de Aceites Esenciales*. Bogotá D.C., Colombia.

Recuperado de:

[http://repository.humboldt.org.co/bitstream/handle/20.500.11761/9356/Biocomercio\\_6.pdf](http://repository.humboldt.org.co/bitstream/handle/20.500.11761/9356/Biocomercio_6.pdf)

Isaza, J. (2008). *Cadenas Productivas. Enfoques y Precisiones Conceptuales*. Bogotá D.C., Colombia: Revistas Universidad Externado

Keller, K. y Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson, Prentice Hall.

León, D. y Mayorga, A. (2006). *Estudio de pre factibilidad para la Creación de una Empresa dedicada a la Producción de Albahaca (Ocimum Basilicum L)*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad de la Salle

López, J., Alarcón, E. y Rocha, M. (2014). *Estudio del Trabajo: Una Nueva Visión*. Monterrey, México: Grupo Editorial Patria.

Lozano, J. (2008). *Formulación de una Política Pública de Generación de Empleo en Condiciones Dignas para el Departamento del Tolima*. Ibagué, Colombia. Recuperado de:  
<https://docplayer.es/3422695-Politica-publica-de-generacion-de-empleo-en-condiciones-dignas-para-el-departamento-del-tolima-fase-de-diagnostico.html>

Malfitano, O. (2007). *La Metodología del Plan Estratégico como Soporte Indispensable en la Gestión de la Pyme y Cómo Metodología Integradora de Contabilidad, la Administración y el Marketing*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:

<file:///C:/Users/usuario/Downloads/LasMIPYMES274.pdf>

Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos (pp. 39-50). Recuperado de:

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=11038695&tm=1498591360043>

Mincomercio. (2016). *Informe de Gestión 2015 Sector Comercio, Industria y Turismo*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:

<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=1fd2d823-86dc-45b8-9356-7d0895f90d8a>

Mincomercio. (2018). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:

[http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequen\\_a\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequen_a_mediana_o_grande)

Moreno, J. (2018). *Prontuario de Finanzas Empresariales*. México D.F., México: Patria Educación.

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing: Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección*. Madrid, España: ESIC Business Marketing School.

Naciones Unidas. (2009). *Los Países Menos Adelantados Informe de 2009*. Nueva York, Estados Unidos y Ginebra, Suiza: Unctad.

Orduz, J. (2012). *Plan de Mercadeo en el Sector Petrolero para Montajes Morelco S.A.* Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6640/OrduzAcostaJorgeErnesto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pía Herbs SAS. (2019). *The Company*. Recuperado de: <http://piaherbs.com/>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Cambridge, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Procolombia. (2016). *Casos de Éxito. La Colombia del Sí se Puede*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:

[https://procolombia.co/sites/default/files/libro\\_casos\\_exito\\_2016\\_web.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/libro_casos_exito_2016_web.pdf)

Procolombia. (2016). *Informe de Gestión 2015*. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de:  
[https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia\\_informe\\_de\\_gestion\\_2015\\_enero\\_21\\_2016.pdf](https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia_informe_de_gestion_2015_enero_21_2016.pdf)

Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración. (3a. Ed.)*. Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones (pp. 24-25). Recuperado de:

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10466901&tm=1498591471675>

Reyes, G. (2011). *Identificación de los Requisitos Indispensables para la Exportación de Albahaca (Ocimum Basilicum) al Mercado de los Estados Unidos*. Bogotá D.C., Colombia.

Recuperado de:

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=administracion_agronegocios)

Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico Puro y Libre*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana (pp. 1-136). Recuperado de:

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10433855&tm=1498591583003>

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid, España: ESIC.

Sánchez, L. (2018). *Diagnóstico Externo e Interno de la Empresa*. [Archivo de video].

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/22276>

Sánchez, L. (2018). *Manual para Elaboración de Planes Estratégicos*. Bogotá D.C., Colombia: UNAD. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/22285>

Sánchez, L. (2018). *Metas, Planes Tácticos y Cuadro de Mando Integral*. Bogotá D.C., Colombia: UNAD. Recuperado de: <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/22284>

Silva, I. (2003). *Disparidades, Competitividad Territorial y Desarrollo Local y Regional en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Instituto de Planificación Económica y Social ILPES – CEPAL

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria (pp. 108-111). Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=11013242&tm=1498591699621>