

**Planeación Estratégica en la empresa “Fresas Lupita S.A.S” para la generación de  
mayores condiciones de competitividad e incremento de su participación y permanencia  
en el mercado entre los años 2016 a 2019**

Alba Patricia Guerrero Guerrero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2017

**Planeación Estratégica en la empresa “Fresas Lupita S.A.S” para la generación de  
mayores condiciones de competitividad e incremento de su participación y permanencia  
en el mercado entre los años 2016 a 2019**

Trabajo de grado para optar el título de  
Magister en Administración de Organizaciones

Alba Patricia Guerrero Guerrero

Director:

Dr. José Ever Castellano Narciso

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2017

### **Dedicatoria**

Dedico esta tesis A. DIOS, quien es mi principio y mi fin todo por ÉL y para ÉL. A mis padres Alba y Oscar quienes con su apoyo y consejos siempre han sido mi fortaleza y mi amor. A mis hermanas Claudia y Marcela por su compañía y el apoyo intelectual para realizar esta tesis, sé que donde vaya siempre están conmigo. A mi sobrino Andrés José por ser ese niño que alegra y entenece mi existir. A mi cuñado Mauricio, mis familiares y amigos, quienes con sus palabras motivaron hacer mi trabajo de grado de maestría. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi corazón.

### **Agradecimientos**

Al doctor José Ever Castellano Narciso por ser el director de trabajo de grado y brindarme sus conocimientos.

A la ingeniera Claudia Andrea Guerrero por su asesoramiento en este trabajo

A la Ingeniera Elizabeth Marcela Guerrero por darme el espacio en su empresa para este trabajo.

## Índice

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                    | 11 |
| Abstract.....                                                   | 12 |
| Introducción.....                                               | 13 |
| Capítulo I Antecedentes del Problema.....                       | 15 |
| 1. Antecedentes del problema.....                               | 15 |
| <b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....                     | 16 |
| <b>1.2 Formulación del problema</b> .....                       | 17 |
| <b>1.3 Justificación de la investigación</b> .....              | 17 |
| <b>1.3.1 Justificación teórica.</b> .....                       | 17 |
| <b>1.3.2 Justificación metodológica.</b> .....                  | 18 |
| <b>1.3.3 Justificación práctica.</b> .....                      | 18 |
| <b>1.4 Alcances y límites de la investigación</b> .....         | 18 |
| Capítulo 2 Marco de Referencial.....                            | 19 |
| 2. Marco referencial.....                                       | 19 |
| <b>2.1 Marco teórico</b> .....                                  | 19 |
| <b>2.2 Marco conceptual</b> .....                               | 35 |
| <b>2.3 Marco legal</b> .....                                    | 43 |
| <b>2.4 Marco espacial</b> .....                                 | 45 |
| <b>2.4.1 Macro localización.</b> .....                          | 45 |
| <b>2.4.2 Micro localización.</b> .....                          | 46 |
| <b>2.5 Marco temporal</b> .....                                 | 47 |
| <b>2.6 Hipótesis</b> .....                                      | 47 |
| Capítulo 3 Metodología de la Investigación.....                 | 49 |
| 3. Metodología de la investigación.....                         | 49 |
| <b>3.1 Objetivo general</b> .....                               | 49 |
| <b>3.2 Objetivos específicos</b> .....                          | 49 |
| <b>3.3 Definición conceptual y operativa de variables</b> ..... | 50 |
| <b>3.4 Tipo de estudio</b> .....                                | 52 |
| <b>3.5 Método</b> .....                                         | 52 |
| <b>3.6 Población objetivo</b> .....                             | 52 |
| <b>3.7 Técnicas de recolección de la información.</b> .....     | 53 |

|                                                  |                                                         |           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.8</b>                                       | <b>Tratamiento de la investigación.....</b>             | <b>54</b> |
| <b>3.9</b>                                       | <b>Instrumentos a utilizar .....</b>                    | <b>54</b> |
| <b>3.10</b>                                      | <b>Contenido.....</b>                                   | <b>55</b> |
| 3.10.1                                           | Método del diagnóstico estratégico.....                 | 55        |
| 3.10.2                                           | Método de Plataforma estratégica.....                   | 61        |
| 3.10.3                                           | Método de Indicadores de Gestión.....                   | 65        |
| 3.10.4                                           | Método del Plan de acción.....                          | 66        |
| Capítulo 4. Resultados de la Investigación ..... |                                                         | 67        |
| 4.                                               | Resultados de la investigación .....                    | 67        |
| <b>4.1</b>                                       | <b>Diagnostico Estratégico .....</b>                    | <b>67</b> |
| <b>4.1.1</b>                                     | <b>Diagnostico externo.....</b>                         | <b>67</b> |
| 4.1.1.1                                          | <i>Entorno Económico.</i> .....                         | 67        |
| 4.1.1.2                                          | <i>Entorno Político.</i> .....                          | 68        |
| 4.1.1.3                                          | <i>Entorno Competitivo.</i> .....                       | 68        |
| 4.1.1.4                                          | <i>Entono Social</i> .....                              | 69        |
| 4.1.1.5                                          | <i>Entorno Tecnológico.</i> .....                       | 70        |
| 4.1.1.6                                          | <i>Matriz de evaluación de factores externos.</i> ..... | 70        |
| <b>4.1.2</b>                                     | <b>Diagnostico interno.</b> .....                       | <b>72</b> |
| 4.1.2.1                                          | <i>Historia.</i> .....                                  | 72        |
| 4.1.2.1.1                                        | <i>Producto.</i> .....                                  | 73        |
| 4.1.2.1.2                                        | <i>Organigrama de la empresa.</i> .....                 | 75        |
| 4.1.2.2                                          | <i>Capacidad directiva.</i> .....                       | 75        |
| 4.1.2.3                                          | <i>Capacidad tecnológica o de producción.</i> .....     | 76        |
| 4.1.2.4                                          | <i>Capacidad financiera.</i> .....                      | 77        |
| 4.1.2.5                                          | <i>Capacidad competitiva o de mercadeo.</i> .....       | 78        |
| 4.1.2.6                                          | <i>Capacidad de talento humano.</i> .....               | 79        |
| 4.1.2.7                                          | <i>Matriz de factores internos MEFI.</i> .....          | 79        |
| <b>4.1.3</b>                                     | <b>DOFA.</b> .....                                      | <b>80</b> |
| <b>4.1.4</b>                                     | <b>Análisis de vulnerabilidad.</b> .....                | <b>84</b> |
| <b>4.1.5</b>                                     | <b>Análisis 5 fuerzas de Porter.....</b>                | <b>86</b> |
| <b>4.1.6</b>                                     | <b>Direccionamiento estratégico.</b> .....              | <b>89</b> |
| 4.1.6.1                                          | <i>Misión.</i> .....                                    | 89        |
| 4.1.6.2                                          | <i>Visión.</i> .....                                    | 89        |
| 4.1.6.3                                          | <i>Principios Corporativos.</i> .....                   | 89        |

|              |                                                                       |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.6.4      | <b>Objetivos Estratégicos.</b>                                        | 90  |
| <b>4.2</b>   | <b>Plataforma estratégica</b>                                         | 90  |
| 4.2.1        | <b>Matriz interna y externa.</b>                                      | 90  |
| <b>4.2.2</b> | <b>Matriz de McKinsey.</b>                                            | 92  |
| <b>4.2.3</b> | <b>Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston.</b>             | 94  |
| <b>4.2.4</b> | <b>PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción.</b> | 95  |
| 4.2.5        | <b>MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica.</b>             | 96  |
| 4.3          | Indicadores de Gestión                                                | 98  |
| 4.4          | Plan de acción                                                        | 99  |
| <b>4.5</b>   | <b>Análisis de los resultados</b>                                     | 103 |
| <b>5</b>     | <b>Conclusiones</b>                                                   | 107 |
| <b>6</b>     | <b>Recomendaciones</b>                                                | 110 |
|              | Bibliografía                                                          | 111 |

### Lista de Tablas

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Variables de la investigación.....                              | 50  |
| Tabla 2. Definición conceptual y operativa de variables.....             | 51  |
| Tabla 3. Factores externos claves.....                                   | 71  |
| Tabla 4. Producto fresa tipo A o Primera.....                            | 73  |
| Tabla 5. Producto fresa tipo B o Segunda.....                            | 74  |
| Tabla 6. Producto fresa tipo bloque o Tercera. ....                      | 74  |
| Tabla 7. Factores claves Internos.....                                   | 80  |
| Tabla 8. Matriz DOFA - Fortalezas.....                                   | 81  |
| Tabla 9. Matriz DOFA - Debilidades.....                                  | 83  |
| Tabla 10. Diagrama de Vulnerabilidad.....                                | 85  |
| Tabla 11. Análisis cinco fuerzas de Porter - “Fresas Lupita S.A.S” ..... | 86  |
| Tabla 12. MEFE – MEFI.....                                               | 92  |
| Tabla 13. Matriz de McKinsey.....                                        | 93  |
| Tabla 14. Matriz PEYEA – “Fresas Lupita S.A.S” .....                     | 95  |
| Tabla 15. Matriz MCPE.....                                               | 97  |
| Tabla 16. Indicadores de gestión.....                                    | 98  |
| Tabla 17. Plan de acción- mercadeo. ....                                 | 99  |
| Tabla 18. Plan de acción- ventas y servicios.....                        | 100 |
| Tabla 19. Plan de acción- producción.....                                | 101 |
| Tabla 20. Plan de acción- administración y finanzas.....                 | 101 |
| Tabla 21. Plan de acción- investigación y desarrollo.....                | 102 |
| Tabla 22. Plan de acción- Recursos Humanos.....                          | 102 |



## Lista de Figuras

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Tipo de Hipotesis.....                                                          | 47 |
| Figura 2. Variables de la empresa “Fresas Lupita SAS” .....                               | 47 |
| Figura 3. Organigrama de la empresa tomada de Plan de negocios “Fresas Lupita S.A.S” .... | 75 |
| Figura 4. Vulnerabilidad empresa “Fresas Lupita S.A.S” .....                              | 85 |
| Figura 5. Matriz de Mckinsey.....                                                         | 93 |
| Figura 6. Matriz de GCB .....                                                             | 94 |
| Figura 7. Ubicación punto PEYEA – “Fresas Lupita S.A.S” .....                             | 96 |

**Lista de Anexos**

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1. Entrevista – Nivel Gerencial.....                     | 119 |
| Anexo 2. Entrevista – Nivel Operativa.....                     | 122 |
| Anexo 3. Encuesta de Percepción de Cliente.....                | 123 |
| Anexo 4. Observación de Condiciones – Internas y Externas..... | 125 |

## **Resumen**

Con el presente trabajo se realiza las estrategias corporativas para la Empresa denominada “Fresas Lupita SAS” el cual tiene como objeto principal la producción de fresas hidropónicas. La metodología se enmarca dentro del método Inductivo – Deductivo, porque se parte de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a premisas generales y a su vez partiendo de lo general se concreta con lo particular del objeto del estudio.

La empresa requiere la aplicación de una técnica, con el fin de identificar las estrategias corporativas que requiere dicha organización, para generar mayores condiciones de competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado. Para lo cual se aplica diferentes herramientas en caminadas al diagnóstico estratégico y la plataforma estratégica. Finalmente se determina los indicadores de gestión y plan de acción que indican las actividades y formas de medición de las estrategias propuestas una vez llevada a la práctica en la Empresa “Fresas Lupita SAS”.

Palabras claves: Fresas, Indicadores, Planeación estratégica, Plan de acción.

### **Abstract**

With the present work, the corporate strategies for the Company called "Fresas Lupita SAS" are carried out, whose main objective is the production of hydroponic strawberries. The methodology is framed within the Inductive - Deductive method, because it starts from the observation of particular phenomena with the purpose of arriving at general premises and in turn starting from the general concrete with the particular object of the study.

The company requires the application of a technique, in order to identify the corporate strategies required by said organization, to generate greater competitive conditions and increase its participation and permanence in the market. To which end, different tools are applied in walking to the strategic diagnosis and the strategic platform. Finally, the management indicators and action plan that indicate the activities and forms of measurement of the proposed strategies are determined once carried out in the company "Fresas Lupita SAS".

Key words: Strawberries, Indicators, Strategic planning, Plan of action.

## Introducción

La planeación estratégica nace como una manera de dar respuesta al entorno, para solventar de mejor forma todos los inconvenientes tanto internos como externos, que se le presentan a las empresas de hoy, además de esto lo que pretende también es potencializar lo positivo y mitigar los impactos negativos, permitiendo una mayor productividad y sostenibilidad. Para la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” lo que se busca es que a través de las estrategias corporativas se obtenga competitividad e incremente su participación y permanencia en el mundo empresarial, por tanto este estudio parte de esa necesidad.

Para realizar la planeación estratégica de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” se utiliza una metodología dentro del método Inductivo – Deductivo, se manejan fuentes secundarias y primarias con instrumentos como la encuesta, la entrevistas y la observación; teniendo en cuenta las variables dependientes como son: “capacidad directiva”, “capacidad competitiva”, “capacidad tecnológica y de infraestructura”, “Gestión financiera” y “capacidad de talento humano” de la empresa; y las variables independientes que es “incrementar su participación y la permanencia en el mercado”.

Para lograr el desarrollo de esta investigación se realiza a través del planteamiento de tres objetivos definidos, el primero requiere realizar un Diagnostico Estratégico a través de las herramientas como MEFI, MEFE, DOFA, Vulnerabilidad y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de construir el Re direccionamiento de la empresa “Fresas Lupita SAS”. Luego en el segundo objetivo se busca establecer una Plataforma estratégica apoyado con las herramientas de Matriz interna y externa (IE), Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de McKinsey, PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción, y MCPE - Matriz Cuantitativa, Planeación Estratégica. Para que finalmente se diseñe unos Indicadores de Gestión acordes y la formulación de un plan de acción en la empresa “Fresas Lupita SAS”

**Planeación Estratégica para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”**

## Capítulo I Antecedentes del Problema

### 1. Antecedentes del problema

La organización actualmente se encuentra en operación desde junio de 2016, la cual realiza producción y ventas de fresa fresca; siendo una empresa joven y que inicia su proceso de penetración del mercado con una considerable competencia de productos similares y sustitutos<sup>1</sup>, tomado del plan de negocios de (Guerrero, 2015); la empresa cuenta con un producto apetecible y preferido por encima de otras frutas como lo demuestran encuestas previas hechas por (Guerrero, 2015), por lo cual a través de estrategias comerciales se quiere resaltar las propiedades organolépticas y nutritivas, generando valor agregado y diferenciación; sumado a esto el producto es altamente perecedero lo que supone una entrega eficaz a través de un buen relacionamiento con clientes, procesos internos óptimos e innovaciones para aumentar su vida útil y su presentación.

En la empresa “Fresas Lupita S.A.S” se ha venido implementado actividades de publicidad, pero se quiere ordenar los procesos para que sean pertinentes al segmento donde el producto va a ser dirigido, actualmente en la ciudad de Pasto se encuentra el mercado objetivo para la compra de fresa, el segmento del mercado al cual se dirige inicialmente la fresa hidropónica son los encargados de la comercialización en fresco, además de los derivados de la transformación agroindustrial como lácteos, postres, mermelada, pulpas y jugos para su posterior comercialización; así mismo llega al consumidor final a través de supermercados de cadena y hogares de diferentes estratos sociales. Se pretende con este estudio ampliar los mercados por intermedio de empresas exportadoras de frutales entre ellas Olmue Colombia, además de almacenes de cadena

---

<sup>1</sup> Entre las frutas fresa, mora, tomate de árbol, uchuva la fruta que se consume en mayor cantidad en la ciudad de Pasto es la fresa con un 59,38%, seguido de mora en un 20,05%, Tomate de árbol con 9,11%, seguido de uchuva en un 7,55% y otras frutas con el 3,91%.

como Éxito (Guerrero, 2015). (LKS Ingeniería , 2013) en el informe final de transformación productiva propone que Colombia sea un agente reconocido en fresa congelada a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo del producto, introduciéndose también en el mercado internacional de procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible, que es donde se quiere enfocar la empresa después de buscar el equilibrio en su mercado actual; y así generando las menores pérdidas, menores sobrecostos y la mayor utilidad posible. Teniendo en cuenta que es una empresa aun pequeña y naciente se hará más fácil realizar, direccionar y ajustar todas las áreas funcionales para que a medida que vaya creciendo lo haga de manera organizada.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La mayoría de las empresas en el departamento de Nariño especialmente las micro-empresas, han teniendo deficiencias para su montaje y ejecución, no teniendo un sentido futurista sino que se inmiscuyen en el que hacer del día a día, generando grandes retrocesos e impedimento para que estas empresas sean realmente competitivas.

Con base a lo dicho por (Medina, Ballina, Barquero, Molina, & Guerrero, 2011), la gran problemática se encuentra en la improvisación para realizar las actividades sumadas a una baja concientización de las personas que laboran en las empresas especialmente a nivel gerencial donde una baja función planificadora es el común denominador y que es vital en el momento de la toma de decisiones y resolución de dificultades.

La oferta proyectada (Lara, Miranda, Reyes, & Vallejo , 2013) para las fresas frescas en 2017 es de 175.009 kg/año para lo cual la empresa “Fresas Lupita S.A.S” participa con 12.000 kg/año con un total de 6,9%. De acuerdo a lo anterior se puede deducir que la falta de una planeación estratégica permite que la empresa “Fresas Lupita SAS” no aproveche las oportunidades dadas en el entorno, dejando de lado el desarrollo de



sus fortalezas que impidan implementar estrategias que garanticen la competitividad y crecimiento productivo debida a su baja participación en la oferta proyectada.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué estrategias corporativas requiere la empresa Fresas Lupita S.A.S para mejorar la competitividad organizacional, e incrementar su participación y permanencia en el mercado minorista, mayorista y de exportación para los años 2016-2019?

## **1.3 Justificación de la investigación**

A través de este estudio se pretende contribuir al crecimiento de una empresa de tipo familiar que posee un componente innovador como es la hidroponía en cultivos de fresa y que requiere la Planeación Estratégica para que a través de esta herramienta se logren la consecución de metas y objetivos establecidos inicialmente.

Este estudio permitirá una reorganización estructural de la empresa importante para convertir “Fresas Lupita SAS” en competitiva, mejorando procesos productivos y satisfaciendo las necesidades del entorno con el fin último de permanecer en el mercado, como una empresa próspera y eficaz.

El análisis de las matrices MEFI, MEFE, DOFA y 5 FUERZAS DE PORTER; PEYEA, BCG, McKinsey, I-E y MPEC; permitirá establecer planes de acción para la consecución de objetivos corporativos, fomentar las ventajas competitivas y tener un crecimiento económico sólido.

### **1.3.1 Justificación teórica.**

La planeación estratégica es una herramienta que ha permitido el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones, debido a que dentro de sus argumentos pone a disposición una serie de elementos que permiten el análisis teniendo en cuenta sus fortalezas y sostenerlas, al igual que sus debilidades y como mejorarlas; mezcladas con una serie de oportunidades y amenazas del entorno, que afectan directamente la productividad

y rentabilidad de las empresas (David, 2009).

Es por ello que se quiere hacer un análisis estratégico para la “Empresa Fresas Lupita S.A.S” ubicada en un sector de la economía muy fluctuante (DANE, 2014) y que por ende requiere una consolidación en sus áreas más importantes, para que esas variaciones no afecten de manera significativa la competitividad de la empresa.

### **1.3.2 Justificación metodológica.**

Inicialmente se espera realizar un diagnóstico para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, donde se utilizan matrices utilizadas con este fin, como son DOFA, MEFI, MEFE y las 5 Fuerzas de Porter; igualmente se utilizarán los instrumentos para la recolección de la información a través de la entrevista, la encuesta y la observación. Finalmente se plantea la plataforma estratégica como BCG, McKinsey, MPEC, IE y PEYEA, estas con el fin de consolidar los indicadores de gestión y el plan de acción.

### **1.3.3 Justificación práctica.**

El producto del diagnóstico y la plataforma tecnológica planteada nos permite la consecución de un plan de acción que está enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto permite que una empresa nueva e innovadora crezca de manera sostenida en un entorno difícil; es importante que a través de este análisis se pueda consolidar a la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, como una organización de ejemplo para la agricultura regional.

## **1.4 Alcances y límites de la investigación**

El presente estudio realizará la planeación estratégica de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” ubicada en el corregimiento de Obonuco municipio de Pasto (N.)

Igualmente en este análisis se tiene en cuenta las limitaciones en el periodo de tiempo de recolección de la información que comprende dieciséis meses de duración a partir de marzo de 2016.

## Capítulo 2 Marco de Referencial

### 2. Marco referencial

#### 2.1 Marco teórico

(Prieto, 2012) habla que inicialmente la palabra Strategos denotaba el “nombramiento de un general” y luego se pasa a la palabra strategia como el “arte o ciencia de ser general”. (Coll, 2015) menciona oleadas como antecedentes de la estrategia por ejemplo la 1ra Oleada tiene sus orígenes en las máximas militares, luego se refiere a SunTzu con el “El arte de la guerra” lo que indica que desde la historia la palabra estrategia tiene una afinidad con la guerra; así como Von Clausewitz realizó los estudio de estrategias de la batalla de Napoleón y los indica como principios que son: el objetivo, la acción ofensiva, magnitud, economía de fuerzas, maniobras (flexibilidad), unidad de mando, seguridad, sorpresa y simplicidad. E incluso (Antonio, Castro, Chavarro-bohórquez, Alberto, & Rodríguez, 2007) hace referencia a lo dicho por (Bracker, 1980) “la estrategia es una noción que aparece mencionada desde el Antiguo Testamento y cuenta con una continua y dinámica evolución semántica en el ámbito práctico y académico”.

(Femadéz, 2008) expresa que después de la segunda guerra mundial era importante el pensamiento para Drucker en el cual el hizo “un amplio hincapié en la importancia de la fábrica como base de una sociedad industrial de la que se requiere el dar función y status a sus ciudadanos, preservar la libertad y los principios morales, y mantener los poderes públicos separados”. Incluso señala que “la planta industrial debe ser concebida como comunidad autogobernada, en la que cada individuo tiene un lugar, cumple una función y tiene un estatus; se trata de un conjunto orgánico en el que trabajadores, consumidores y dirección trabajan juntos y están unidos” (Drucker, 1995: 192-208); además Ducker citado por Fernández preconiza que el management científico es el elemento clave en el crecimiento de la productividad en Estados Unidos: de ahí su gran poderío económico. Por

tanto, la revolución mundial es “made in USA”: no el comunismo, ni los fascismos, sino la producción en masa ejemplificada por Henry Ford y su modelo “T” (Drucker, 1982: 1).

Para la primera guerra mundial (Prieto, 2012) coloca de ejemplo la compañía General Motor la cual fue una de las primeras empresa que hace experimentos entre la fijación de objetivos (estrategia) y los medios para alcanzarlos (tácticas); y que después de la segunda guerra mundial las empresas se dedicaron de manera sistemática a proveer y organizar el crecimiento y la diversificación de sus actividades especialmente en el análisis a corto plazo de la producción y los mercados.

Según (Ayala, 2015) la Escuela de Posicionamiento es una escuela prescriptiva que ve la formulación de estrategia como un proceso analítico. Sus disciplinas de origen son la Economía y la Historia Militar, a esta escuela le dio un ímpetu muy especial, Michael Porter (1980,1985), profesor de Harvard, quien plantea asentar las estrategias sobre una exploración constante de una ventaja competitiva sostenible y que además genere valor único y difícilmente imitable. Agrega que la estrategia debe estar sustentada en el análisis de su competencia tanto en su entorno como los proveedores, compradores y bienes sustitutos entre otros. Para así determinar su posición en el mercado y poder tener más sostenimiento en un entorno el cual debe ser muy bien estudiado. En otro sentido, asume que “estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, realizar actividades similares pero mejor y en diferente forma” Porter (1996, p. 81)

Según (Ansoff, 1964) para determinar la estrategia de la empresa las clasifica en cuatro criterios: el primero plantea determina el comportamiento presente y futuro de la empresa relacionando la calidad y el aprovechamiento eficiente de los recursos; el segundo es el desarrollo de ventajas ante competidores en cuanto a tecnología, productos y mercado; el tercer criterio se basa en procesos internos de conceptos y razón de ser de la

organización; Y el cuarto son lineamientos para determinar las políticas en la parte operativa de la organización. Para Ansoff la estrategia es utilizada para la adaptación de condiciones de cambio, hacer frente a otras empresas, en una interacción permanente con el entorno y los mercados. Y que la estrategia viene a tomar tintes simbólicos de dominación entre los actores que deciden los destinos de la organización, ya que en su proceso de desarrollo se da una transferencia de poder del capitalista al manager (Ansoff, 1979).

(Mintzberg, 1987) determina que la estrategia puede tener dos objetivos el primero generar respuesta a una situación cambiante o ser un producto de un proceso de implementación. Todas las estrategias deben ser ejecutadas con el apoyo de un estratega que lo considera como un aprendiz constante que permita la coparticipación de la organización hecho para concebir ideas espontáneamente o deliberadamente. El mismo autor realiza un énfasis especial en el papel que hace los directivos debiendo ser una mezcla entre lo intuitivo y racional; imponer sus estrategias le permite imponer el camino y la orientación que deberá seguir la organización; aunque también es cierto que dentro de la actividad estratégica se dan procesos de negociación concertada, es entonces que la formulación de la estrategia es un proceso político en donde se establecen mecanismos de negociación y la estrategia a implementar es aquella que se identifica más con el grupo dominante (Mintzberg, Ahstrand, B. , & Lampel, J., 1998) (la escuela del posicionamiento se enfoca en la formulación de la estrategia a partir de la posición que se quiere detentar en el mercado) ello conlleva a pensar que el proceso de formulación de la estrategia está íntimamente ligado con el proceso de toma de decisiones y al top management.

Para (Porter, n.d.) si se quiere encarar las cinco fuerzas de la competencia bases del pensamiento estratégico se debe tener en cuenta tres estrategias genéricas que son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. La estrategia para

(Hamel & Prahalad, C., 1989) replantea el estudio de la competencia y los convierte en sus preocupaciones, aprovechando las oportunidades y determinando que las estrategias se da desde todos los empleados que trabajan en las compañías. Sumado a que las innovaciones deben ser arraigas en las organizaciones como una manera de convertirse en estables debido a los cambios que inventan la economía mundial y compitiendo no con productos o empresas sino compitiendo con modelos del negocio. Para (Drucker, 1999) la estrategia está basada en la teoría del negocio, y «su propósito es facultar a la organización para alcanzar los resultados que desea en un medio imprevisible». (Labarca, 2008) continua diciendo que “la estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito”

Para el caso de esta investigación se plantea realizarlo a través de la “Escuela de Posicionamiento Estratégico”. Para (Molina, 2004) el posicionamiento estratégico se refiere a la ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial, lo cual se logra cuando su producto tiene características distintas a las de sus competidores. Este posicionamiento es una ventaja competitiva para la empresa. Una ventaja competitiva es relevante cuando los clientes le atribuyen una diferencia consistente al producto o a las características de distribución. Por ejemplo, los clientes deben creer que el producto de una empresa le presta mejor servicio que los de la competencia. (Golpe, 2016) expresa que el posicionamiento estratégico único no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, añade además que se debe renunciar a una sola posición estratégica si existen condiciones de inconsistencias en la reputación; problemas de una misma actividad especialmente poca flexibilidad; y limitaciones entre el control y la coordinación. En conclusión la mejor estrategia según Golpe es renunciar a algunas cosas

para obtener otros objetivos; igualmente aclara que debe haber concordancia entre la estrategia y las políticas de la empresa.

(Fajardo, 2015) hace un análisis de lo que es el posicionamiento estratégico de manera práctica y advierte que hoy en día con el poder de negociación y elección en manos del cliente, la globalización y las innovaciones constantes dice: “la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor”. Además Fajardo agrega lo que para él son los tres pilares del posicionamiento estratégico: identidad, comunicación e imagen percibida; y propone un método para el posicionamiento estratégico: fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la compañía; la dirección decide unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar; y finalmente el control del posicionamiento donde se mida la eficacia de la comunicación a través del análisis nuevamente de la identidad e imagen percibida. De la misma manera (Aparecida & Mori, 2004) explica que el posicionamiento psicológico requiere que se forje una identidad distinta para la empresa o para el producto, tan próxima cuanto sea posible de los factores de posicionamiento de mercado, para lo cual podrán ser usadas herramientas de comunicación para transformar la expectativa en decisión de compra.

(Saavedra, 2002) describe que el posicionamiento estratégico es definido de alguna manera mediante el análisis de costos, queriendo decir y referenciando a Porter, donde se puede competir con un precio bajo o con un precio alto, pero depende de este último de la calidad del producto, es necesario señalar que de acuerdo con este, el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya elegido la empresa. Con respecto a los costos (Molina, 2004) opina que los sistemas de información de costos deben proveer información apropiada, oportuna y detallada de acuerdo a los cambios que se generan en los negocios debido a que la influencia de la competencia es

tan fuerte que sí alguna empresa no se mantiene a la par con la mejor del mundo, desaparece. A propósito (Morillo, 2004) dice que entre los indicadores no financieros se pueden determinar las ventajas competitivas dependiendo de las estrategias perseguidas como cosechar, construir y mantener; además se requiere la satisfacción del cliente, excelencia en el producto, liderazgo en el mercado, calidad, liderazgo tecnológico, entre otros; dejando claro que aunque los costos son importantes otras estrategias también suman al posicionamiento estratégico de una empresa.

(Pacha, 2013) hace un análisis crítico sobre que el mercado competitivo es cambiante y por lo tanto plantea que posicionarse dependerá de unas estrategias adecuadas que se apliquen para mejorar la imagen empresarial o posición de un producto o servicios, para lo cual se requieren tres pasos para planificar una estrategia: determinando la misión y las metas de la organización; formulando la estrategia (analizando la situación actual y desarrollar estrategias); y finalmente implementar la estrategia a través de recursos y responsabilidades; además plantea que las estrategias de posicionamiento de una empresa deben estar direccionadas hacia el liderazgo de costes, diferenciación, segmentación o enfoque; comercialización enfocado en donde no haya mucha competencia, haya segmento sub explotado o segmento insatisfecho.

(Costa, 2015) recopila algunas investigaciones que permiten el posicionamiento estratégico, refiriéndose a las prácticas habituales en los programas de marketing del sector sanitario que son: la gestión de la marca (desarrollo de logo, estandarización gráfica, utilización de colores corporativos, incorporación de la marca en todas las comunicaciones); la venta personal (venta prospectiva a clientes y familiares; entre otros); la comunicación (newsletters internas, newsletters externas y memorias anuales); la publicidad (folletos, periódicos, revistas, radio, TV, páginas amarillas tanto en publicidad como en simple presencia, website y mailings directos); y las relaciones públicas con la



comunidad (formación y bienestar, eventos sociales y conferencias). Otras estrategias de posicionamiento son las que señala (Velarde, 2005) donde hace el análisis para un puerto pero que se puede tomar como referente para cualquier tipo de empresa, que permiten determinar la posición competitiva con relación a otras empresas: (i) Análisis de Portafolio de Productos (APP); Análisis de Cambio de Participación (ACP); y, Análisis de Diversificación del Producto (ADP), en el cual determina que mediante la combinación de los resultados de estas técnicas, se puede obtener conclusiones relevantes sobre el desempeño actual y el potencial de los puertos (empresas) dentro de una categoría particular de análisis. Dentro de las características primordiales del posicionamiento estratégico de (Sierra, 2014) están: diferenciar a la organización de todas las demás; darle un valor duradero a todo cuanto la empresa realiza y comunica; y permanecer en el tiempo y en la memoria social.

Otros ejemplos de empresas con alta competitividad mundial es la industria Salmonicultora de Chile, que tiene un posicionamiento estratégico basado en costos, teniendo un nivel de endeudamiento más bajo que la industria par de Noruega; la clave que es descrita por (Fernández & Briones, 2003) indica que su sistema de valor está referido por el encadenamiento de las cadenas individuales tanto en la producción como en el procesamiento a través de distintos grados de integración vertical; lo que indica que esta industria está posicionada como una industria de bajos costos( liderazgo en costos), lo cual permite ofrecer sus productos en mercados lejanos a precios competitivos derivando en altas tasas de penetración de mercados.

Según lo define (Morillo, 2004) la estrategia es como un proceso por el cual los gerentes evalúan las oportunidades externas, las fortalezas, debilidades y amenazas, a fin de fijar la misión o posicionamiento de la unidad de negocios y las formas de alcanzar dicha misión. Además aclara que existen tres misiones que son: Construir, la cual

involucra la meta de incrementar la participación en un mercado de gran crecimiento, sacrificando el flujo de caja, las ganancias de corto plazo y el efectivo producto de sus operaciones corrientes; en dicha misión se deben hacer grandes inversiones de capital. También existe la misión Mantener, con la cual se pretende conservar la participación en un mercado de alto crecimiento, siendo los flujos de cajas provenientes de sus actividades más o menos iguales a los egresos necesarios para mantener la posición. Por último está la misión Cosechar, la cual intenta maximizar las ganancias en el corto plazo y los flujos de caja, explotando un mercado donde tiene una alta participación pero con un nivel de crecimiento bajo. De estas tres misiones dependerá si los indicadores útiles son no financieros o financieros.

Cabe destacar que (Hax, 2003) construye un modelo denominado “Delta” en el cual hace un análisis de costos de Porter entre bajos precios y diferenciación de productos, suscitando su mayor estrategia en el cliente; por ejemplo: en vez de vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se proveen soluciones de portafolio de productos y servicios que representan un valor único para un cliente determinado. En vez de actuar en forma independiente, se fomenta la asociatividad entre quienes constituyen la empresa. En vez de entrar en guerra con los competidores, se busca la cooperación que establece la vinculación deseada con los clientes; y añade que no es la capacidad para desarrollar productos lo relevante para innovar, si lo es el desarrollo conjunto con los clientes, ellos son centrales en el éxito. (Ynzunza & Izar, 2013) destaca que una manera de permitirse un posicionamiento dentro del mercado es a través de la innovación tecnológica, nunca vista como una amenaza sino más bien mejorar la calidad en todo lo que tiene que ver con la organización, adaptándose principalmente al entorno sin olvidar la parte global.

Por otra parte (Lucendo & González, 2011) realizaron una investigación para definir los diferentes tipos de relaciones productivas que las empresas innovadoras andaluzas entablan con su principal proveedor y cliente, van más allá de acuerdos puramente económicos basados en el precio, ya que responden a un determinado posicionamiento estratégico, que busca obtener ventajas competitivas basadas en la innovación y la calidad. En conclusión el estudio deja ver, que algunas empresas con relaciones productivas intrarregionales responden a un posicionamiento centrado en la reducción de costes, sin olvidar la calidad, que les obliga a tener una capacidad interna en la empresa para poder adaptarse a los cambios rápidos que marca el mercado. Otro grupo de empresas en cambio está definido por sus relaciones productivas externas, la reducción de costes y calidad también resulta importante, se reconocen por su I+D, especializadas en unos nichos de mercado concretos y en el que las campañas de marketing sobre productos nuevos o mejorados adquieren una papel relevante. Y finalmente las últimas empresas son las que tienen relaciones productivas mixtas, las actividades en I+D y las variables asociadas en este factor (campaña de marketing, especializarse en nichos de mercados) son las que definen su posicionamiento estratégico; esta última no se centran tanto en la reducción de costes como en dar prioridad a la calidad de sus productos. Los autores por tanto afirman que son empresas con una estrategia de “diferenciación en marketing”.

(Aparecida & Mori, 2004) en su estudio para las agencias de viajes en Sao Paulo – Brasil definen las actividades involucradas en el proceso de posicionamiento de mercado: identificación de segmentos – objetivos (recolección, análisis y caracterización de los segmentos); evaluación y selección de segmentos de mercado; y estrategias de elección de segmentos de mercado. Para el posicionamiento psicológico las autoras definen que debe

estar claro en la mente del consumidor: quien es la empresa; que es lo que vende; y a quien vende.

(Serna, 2010) realiza un estudio en 166 empresas de Colombia sin importar su tamaño y sector productivo en el cual busca identificar la percepción que tienen las empresas de diferentes regiones de Colombia sobre la relación entre la estrategia corporativa y su relación con la estrategia tecnológica y de innovación, y de allí determinar si hay un alineamiento estratégico entre las dos; pudo concluir que la percepción de las empresas es que han logrado su posicionamiento estratégico, pero en realidad parecería que la estrategia está más orientada a lograr eficiencia operacional, y que hay una mayor preocupación sobre la racionalización de los procesos claves de las organizaciones. El aclara que en esencia, esto no implica que las empresas estén erróneamente distrayendo su foco de atención, sino que no se ha logrado que el pensamiento estratégico sea parte no tanto de la gestión estratégica, sino del direccionamiento estratégico, aunque aclara, que obviamente las grandes empresas, se podría prever, tendrían una mayor capacidad de respuesta frente a estos nuevos retos del management.

La perspectiva de posicionamiento deberá entenderse por grupo estratégico a una unidad mayor que la empresa y menor que el sector industrial, estable en el tiempo, posibilitada por la generación y persistencia de barreras de entrada y otro tipo de asimetrías, cuyas empresas mostrarían grandes semejanzas en sus estructuras de costos, su grado de diversificación, sus sistemas de organización, e incluso la forma como asignan los incentivos a sus fuerzas comerciales; su existencia y permanencia en el tiempo estaría asociada también a diferencias en el desempeño y rendimientos medios de las empresas (en masa y márgenes de beneficios). Estos elementos hacen este enfoque muy adecuado como fundamento conceptual del estudio de grupos estratégicos (Garces & Duque, 2007).

Entonces finalmente (Serna, 2010) apunta que el desempeño empresarial depende de una primera manera en el desarrollo de nuevos productos o procesos, fortaleciendo la posición competitiva en relación a sus competidores, y de una segunda forma dependerá de los procesos de innovación, mediante fortalecimiento de capacidades internas; por tanto concluye que las empresas que han logrado un posicionamiento estratégico, ha sido porque se han orientado a lograr eficiencia operacional y que hay preocupación sobre la racionalización de los procesos claves de las organizaciones.

### **Pensamiento Estratégico**

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad de analizar la influencia de factores internos y externos de la organización, para descubrir la dirección vital que debe orientar el diseño de la dinámica de las instituciones, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la distribución de los recursos, a fin de obtener resultados exitosos. Más aún, hoy en día se sustenta una correlación estrecha entre pensamiento estratégico y la planificación estratégica; ambos son necesarios para alcanzar cambios efectivos. Se considera que el propósito del pensamiento estratégico es la previsión de futuros potenciales, el descubrir estrategias innovadoras, que permitan pasar de una situación presente a una situación futura mejor y favorecer la alineación horizontal dentro de la organización. Por otra parte, el objetivo de la planificación es operacionalizar las estrategias e iniciativas desarrolladas con el pensamiento (Gregorio et al., 2011).

(Castellanos & Cruz, 2014) determinan que el proceso del pensamiento estratégico "hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como son planeación, organización, dirección y control" agregan los autores que los elementos del pensamiento estratégico son la misión, la visión, los valores, los objetivos, la filosofía y las políticas.

Asimismo, (Mintzberg H. , 1994) observa que el pensamiento estratégico es distinto de los conceptos convencionales del planeamiento. El análisis, que es el meollo de la planificación, exige la lógica, el razonamiento lineal y racional; implica poder manipular palabras y números. Por el contrario, el pensamiento estratégico, hace énfasis en la síntesis y la integración; reconoce patrones e imágenes visuales; requiere la capacidad de examinar las nuevas posibilidades que ofrece la información en la sociedad del conocimiento.

Según (Labarca, 2008) determina que el pensamiento estratégico es más humano que técnico; debido a que está basado en el sentido común proveniente de las experiencias y permitirá avanzar en el futuro de la empresa mediante la unión, la gestión intergrupala e intragrupal. Igualmente el autor resalta que la puesta en práctica del pensamiento estratégico esta cuando “ los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización”

Para (Vargas, 2005) el pensamiento estratégico “requiere un entendimiento cabal de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura; conciencia de las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción”, también Ohmae (1989) referido por (Lucía et al., 2014) discurre que el pensamiento es el eje central de la formulación de estrategia, que depende del estratega y esta mediado por la percepción y la disposición de su pensamiento, dirigido a alimentar procesos de reflexión de ideas, basados en la creatividad y en rompimiento de esquemas tradicional.

Muy contradictorio a los demás (Hamel, 1989) en su artículo determina que el pensamiento estratégico occidental puede reducirse en ocho reglas para la excelencia, a siete “S”, a cinco fuerzas competitivas, a cuatro etapas del ciclo de vida de un producto, a

tres estrategias genéricas y a innumerables matrices de dos por dos; pero de la misma forma piensa que estos modelos pueden reducir el número de opciones estratégicas y que pueden tener efectos contrarios ya que se convierten en estrategias predecibles que los rivales descifran fácilmente.

### **Gestión Estratégica – Planeación Estratégica**

La gestión estratégica como lo explica (Prieto, 2003) permite al directivo estructurar los recursos disponibles para conseguir el objetivo fijado. Los principios que guían sus decisiones son los de eficacia –obtener el máximo resultado posible– y de eficiencia –minimizar los recursos utilizados–. De la misma manera la gestión depende de su determinación de afinidades, capacidades de la organización (diagnostico interno), análisis del entorno (interacción, entorno social, entorno sectorial, análisis competitivo y sector social); para continuar a una planeación estratégica definiendo sus productos, su estructura de gestión (comunicación y sistema de control), estructura tecnológica, estructura organizativa (funcional, matricial, por proyectos), estructura financiera y presupuestal , estructura de recurso humano y estructura legal. Esto con el fin de lograr una implementación y llevar procesos de control de gestión, evaluación y rediseño.

Para (Rodríguez, n.d.) el Balance Scorecard es un Sistema de Gestión Estratégica que integra:–Objetivos – Indicadores –Metas –Planes de acción, posibilitando la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo. De la misma forma (Kaplan & Norton, 2007) afirman que para la gestión estrategia se cuenta con la herramienta de Balance Scorecard el cual permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que son: el primero es traducir la visión tanto para clarificarla como para obtener un consenso, en procesos internos del negocio, clientes, parte financiera y aprendizaje y crecimiento; el segundo es comunicar la visión y vincularla, estableciendo metas y recompensas a los indicadores de desempeño; la tercera es la planificación del negocio que reconoce fijar objetivos, alinear

objetivos, asignar recursos y establecer hitos; y el cuarto es feedback y aprendizaje lo que implica visión compartida, proporcionar feedback estratégico y facilitar la revisión de la estrategia y el aprendizaje. Finalmente (Alvarez, Cossio, Helguero, Martinez, & Santacruz, 2014) concluyen que “el reto corresponde en identificar exactamente lo que se debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzado las estrategias a través de acciones y puntuales. En este orden de ideas el Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición”.

(Prieto, 2012) basado y ampliando el concepto de David (1997) la define como “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactivas en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el termino gestión para de la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común”. (Femadez, 2008) dice que “los individuos son abandonados en la sociedad de las redes, y deben gestionar sus competencias y arriesgarse para tratar de alcanzar las metas que les brindan esas nuevas oportunidades”.

Casi todas las teorías de gestión estratégica y casi todos los sistemas de planificación corporativa se basan en una jerarquía estratégica en la que las metas corporativas guían las estrategias de las unidades de negocios, y estas estrategias guían las tácticas funcionales.(Gary Hamel, 1989)

El autor (David, 2009) denomina a la administración estrategia el arte de formular que es prácticamente la misión o filosofía de la empresa; implantar como el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo; y evaluar las decisiones que permite alcanzar los objetivos. El autor también piensa que una estrategia debe ser guía para tener en cuenta



por el análisis que se haga de las tendencias de comportamiento debidas a la parte económica, social, demográfica, tecnológica, ambiental entre otros. (David, 2009) de la misma manera ve determinante aspectos internos como las debilidades y fortalezas para que las estrategias puedan ser enfocadas en áreas funcionales y vitales de la administración. La implementación de las estrategias se delimita con los objetivos y políticas y los recursos humanos y financieros, contando con que sean sostenibles en el tiempo. Finalmente la evaluación está determinada por revisión factores externos como amenazas y oportunidades; evaluación de desempeño; y la posterior aplicación de las acciones correctivas.

Dentro los tipos de estrategias encontramos las de comercialización, las corporativas y funcionales. En cuanto a las estrategias de comercialización (Manene, 2013) afirma que el análisis del mercado es adecuado para precisar la misión corporativa, el alcance del negocio y considerar a los productos substitutivos y competidores reales y potenciales. Para concretar la política comercial de la empresa se precisara definir los grupos de consumidores o clientes que tengan necesidades homogéneas dentro de cada producto-mercado, es decir considerar la segmentación de la unidad producto-mercado, definiendo el mercado objetivo y su estrato. Por otra parte como lo expresa (Capiotti, 2013) la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La empresa debe ser capaz de innovar para poder ofrecer productos novedosos y de manera rápida que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo a la empresa continuar en un ambiente caracterizado por los rápidos cambios tecnológicos y de consumo (Jimenez, Dominguez, & Martinez, 2008).

según (Manene, 2013) una Estrategia Corporativa: consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa que pueden ser

vertical, que implica fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor, mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia; puede también ser horizontal que referencia nuevos negocios variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector; y geográficamente que es la esencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global.

Igualmente (Jimenez et al., 2008) plantean que la estrategia funcional se define de acuerdo a cada función, que debe apoyar la estrategia de negocios elegida, así un negocio puede tener cuatro estrategias funcionales: estrategias de mercadotecnia y ventas; estrategias de manufactura; estrategias de investigación y desarrollo; y estrategias de control y contabilidad. De la misma forma (Manene, 2013) aclara que las estrategias funcionales se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional del negocio, en las áreas de: organización, producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Para concluir (Saloner, Sherpard, & Podolny, 2011) determinan cómo es un plan estratégico “típico” para una línea de negocio donde se incluyen: una declaración de misión y visión; metas a largo plazo; evaluación de activos, organización y ambiente externo de la organización; parámetros estratégicos para evaluación de metas a largo plazo; objetivos específicos para cada área de dirección; líneas de acción o para alcanzar cada objetivo; y finalmente un conjunto de flujos de efectivo proyectados y de medición del desempeño financiero. Afín a lo referido por (Riascos, 2011) en su publicación realiza un resumen de lo que es la gestión estratégica e indica, que tiene como eje central al cliente a quien debe satisfacerse y que está rodeada por varios vértices como la sensibilización/culturización; pensamiento estratégico (misión, visión); escenario y

diagnostico estratégico; la definición de objetivos y metas; la formulación y selección de estrategias (DOFA, PAYEA, Matriz BCG); proyectos estratégicos (Plan corto, mediano y largo plazo); estructura organizacional; e indicadores estratégicos.

Finalmente como conclusión es importante conocer las raíces de la planeación estratégica puesto que nos muestra la evolución del concepto de tal modo que su aplicación en la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” sea coherente con las teorías y validadas con la práctica, mediante un plan de acción permita la competitividad y permanencia en el mercado; de igual manera determinar mediante la experiencias de otras organizaciones, como la empresa objeto de este estudio, puede mejorar mediante vigilancia tecnológica, siendo coherente con el Pensamiento Estratégico, Gestión Estratégica y la Planeación Estratégica que se plantea mediante este estudio; usando herramientas útiles para diagnosticar, planificar y llevar a cabo lo planeado, de una manera eficaz, tomando decisiones claves para cumplir los objetivos a través de los medios que son las estrategias Corporativas que se plantean.

## **2.2 Marco conceptual**

La *Agricultura urbana* según (Soler & Renting, 2013) esta vista como una estrategia para regeneración urbana de espacios degradados en su dimensión física, poniendo de manifiesto que esta técnica, al ser desarrollada de forma participativa y comunitaria, genera contribuciones sociales y ambientales más amplias en diversas dimensiones de la sostenibilidades contribuyendo a la soberanía alimentaria tanto en cantidad como en frescura. Permite además el aseguramiento de alimento tanto en higiene como en cantidad.

Las *Buenas Prácticas Agrícolas* combinan una serie de tecnologías y técnicas destinadas a obtener productos frescos, saludables, de calidad superior, con altos rendimientos económicos, haciendo énfasis en el manejo integrado de plagas y enfermedades, conservando los recursos naturales y el medio ambiente; y minimizando los

riesgos para la salud humana. (Internacional, 2000) escribe en su revista que las buenas prácticas agrícolas conjugan la gestión del sistema productivo con una mayor sensibilidad del consumidor por su salud y por el medio ambiente.

Los *Canales de distribución* según (Fernandez & Martinez, 2006) están conformados por mercados y agentes económicos especializados geográficamente; marcados por una relativa estabilidad en cuanto innovación de producto, estabilidad de la oferta y una demanda homogénea que tiene hábitos de compra que incide en cómo y dónde se compra. Igualmente (de la Paz, Dominguez, & Ramos, 2002) opina que los canales de distribución y la competitividad se ve influida por variables contextuales como el tipo de negocio, su ubicación, su antigüedad y el tipo de producto. Agrega (Méndez & Oubiña, n.d.) un canal está constituido por un conjunto de organizaciones interdependientes, y por tanto siempre algún miembro estará en posesión de algún tipo de activo necesario para otro miembro.

La *competitividad* como dicen (Florencia, Lorza, & Ph, n.d.) es un factor clave para mejorar la posición socioeconómica de las organizaciones, además teniendo en cuenta lo expresado por (Vargas, 2003) la competitividad se mantiene través del liderazgo estratégico, la revolución tecnológica, lograda a través de una correcta formulación e implementación de estrategias. Por tanto la competitividad tendrá relación directa con la participación del mercado, ventas, números de clientes entre otras. La *competitividad* de una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modos de organización preferidos en el país y de las fuentes de la ventaja competitiva en la industria. La estrategia de una empresa que se concentre en el foco, los productos personalizaos, el marketing de nicho, el cambio rápido y una flexibilidad impresionante se ajusta tanto a la dinámica de la industria como al carácter del sistema de gestión. (Porter, 1990). Según (J, 1991) la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para

competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización.

El *Diagnostico estratégico* según (J. Lara, 2011) comprende la relación de factores externos como son las fortalezas y amenazas; y los factores internos las fortalezas y debilidades; la definición de objetivos en una empresa se realizan como paso a seguir de un diagnostico que explica la situación problemática como lo expresa (Cuero, Espinosa, Guevara, Montoya, & Leidy, 2007); lo que indica que es un análisis de todo lo que afecta a la organización para bien o para mal y como esta información se utilizara para llevar a la empresa a otro nivel.

El *entorno* ( Benavides, 2015) asegura tiene que ver con el ambiente externo que considera a la organización como una entidad pasiva que reacciona a este ambiente. (Cáceres, 2007) agrega que para concluir un entorno propicio se debe contar con cuatro elementos claves que son disponibilidad de talento, ecosistema, estructura flexible y marco institucional adecuado.

La *Encuesta a clientes* como (Niño, 2014) asevera es un instrumento que consta de declaraciones con valores de respuesta y el número de aplicación se determina en función de un análisis estadístico y cuantitativo, que tiene como fin determinar las necesidades, expectativas o inconformidades del cliente.

La *Estrategia* para (Díaz & Matamoros, n.d.) es la definición de cuatro alternativas conceptuales distintas provenientes de una matriz, la estrategia además debe asegurar el cumplimiento de la misión y visión por tanto es una herramienta que facilita la apreciación objetiva de la situación y la correcta toma de decisiones. En cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer

para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer. La estrategia siempre consiste en elegir, y el éxito de la responsabilidad social corporativa no es diferente. (Porter & Kramer, 2006).

Las *Fuerzas de Porter* descritas por (Serna, 2003. P. 131) con este método se pretende identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa. Los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales. (Rodríguez & Zambrano, 2014) basado en lo que propuesto en 1980 por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” explican que es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria.

Los *Hidropónicos* (Martínez, 2001) los define como todos aquellos que se desarrollan sobre sistemas que no utilizan ningún tipo de sustrato pero posteriormente se incluyeron siempre y cuando sean químicamente inertes es decir sin capacidad de intercambio catiónico, por tanto se debe aportar los nutrientes necesarios para el desarrollo del cultivo, pero también incluye medios acuosos.

Los *Indicadores de gestión* (Porter & Kramer, 2006) se definen como la herramienta que permite evaluar si se han cumplido los criterios, se dispone de datos en forma fácil y barata. (Amelec, 2011) La gran mayoría de indicadores de desempeño que permiten evaluar, medir y hacer un seguimiento de los resultados de las operaciones.

La *Innovación* según el manual de Frascati (OCDE, 1992), es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio en un nuevo método de servicio social. (Pérez, 2016) agrega que la innovación debe darse a través de la cultura organizacional como su mayor fortaleza y

soporte a los cambios. Además (Morato, n.d.) considera que la innovación debe aportar resultados tangibles, aliados estratégicos y conocimiento interdisciplinarios que permitan crear sinergias y reducir los riesgos del proceso de innovación.

Según (David, 2013) La *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)* es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y la *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)* es un instrumento permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitividad para identificar las Oportunidades y Amenazas del entorno.

*McKinsey* elaboró una matriz multicriterio, a veces conocida como matriz de atractivo-competitividad, un poco más elaborada que la matriz BCG pero que proporcionase todavía una aproximación sencilla. Donde se evalúan el atractivo del mercado y la posición competitiva. En ambas dimensiones se calificaba el atractivo y la competitividad con tres posibles notas: débil, media o baja. (Dvoskin, 2004)

La *Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB)* según (Prieto, 2012) es una herramienta que muestra de manera gráfica las diferencias entre Centro de Utilidades, en términos de Porcentaje de Participación en el mercado y la Tasa de Crecimiento de la industria. (Arias, 2016) expone que la matriz BCG es una poderosa herramienta de diagnóstico; (Mosquera & Rodriguez, 2008) resumen que hay una categorías como son estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros. Las Estrellas son Grandes participantes en el mercado y altas tasas de crecimiento. Las Vacas de Efectivo tienen una gran participación en el mercado y realizan negocios en industrias maduras. Los Interrogantes tienen poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Y

finalmente los Perros tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento.

El *Marketing* (Iglesias, 1994) lo define como las causas y mecanismos por lo que se rige la relación de intercambio entre dos partes y que persigan o no fines lucrativos, lo que busca el marketing es identificar necesidades y, con la oferta darles satisfacción efectiva. (Moral & Fernandez, 2012), agrega que el marketing experimental crea emociones, sentimientos y pensamientos consecuencia de la interacción entre la marca o empresa y el cliente que busca finalmente otorgándole un carácter único y diferenciador.

La *Matriz DOFA* (Chapman, 2004) es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Además (Ponce, 2006) dice que el DOFA enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización. (Díaz & Matamoros, n.d.) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. y (Munch, n.d.) finalmente indica que es una metodología a partir de la fijación de objetivos y el análisis externo e interno, la evaluación de estrategias actuales y la implantación.

La *Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA* según (Lopez & Risueño, 2005) Es una matriz diseñada en un marco dividido en cuatro cuadrantes, en donde cada cuadrante indica las características que debe tener la estrategia que requiere la organización en términos de Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva. (David, 2013) concuerda que la Posición agresiva se presenta cuando en la industria existe poca turbulencia ambiental, es decir no existe o es muy baja la entrada de nueva competencia. La Posición competitiva se da cuando hay una industria atractiva. El



factor crítico es la fuerza financiera que la hace competir en este mercado. La Posición conservadora es aquí donde las compañías se concentran en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento, basadas principalmente en la competitividad del producto. Y finalmente la Posición defensiva que en esta estrategia se concentran las compañías en mantener su ventaja competitiva.

El *Mercado* es el lugar donde coinciden los clientes, los oferentes y los productos, actuales y potenciales. (Niño, 2014) añade que el centro del mercado es el cliente y de la intersección de los mercados se pueden generar diversas estrategias de retención, de relaciones de alta intensidad, de creación de valor o de marketing transaccional. (de la Paz et al., 2002) complementa que la participación de mercado que tenga el negocio depende de los años de operación además el contexto del mercado está orientado a considerar los logros de la organización en el sector a que pertenece, tales como desempeño, evolución y prestigio.

La *Misión* como una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar; está impreso el sentido de la organización en la sociedad, le da identidad y la razón de ser, definiendo una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad donde opera. (Mendoza & Lopez, 2015). (Vallecilla, 2006) define que la misión es el rumbo que quieren para la empresa, los proyectos nuevos y los nuevos productos.

El *Plan de Acción* según (Serna, 2003. P. 131) es un modelo de medición de gestión donde permite realizar un seguimiento y controlar el desarrollo del modelo, por tanto se define un indicador, estrategia, actividades, fechas, recursos y responsables con el fin de avanzar sobre los objetivos planteados por la organización. Por otra parte (Caicedo, Florez, & Meneses, 2004) explican que el plan de acción consiste en diseñar una

matriz en donde se detalle los objetivos que pretendemos alcanzar, las metas, las estrategias que vamos a utilizar para alcanzar esos objetivos, las actividades, los responsables, el tiempo en el cual alcanzaremos esos objetivos, el presupuesto asignado y un indicador de logro.

Los *Principios Corporativos* (Pérez, 2016) estos son la unión de los valores corporativos, creencias, y normas, los cuales gobiernan a la organización; se convierten en pilares fundamentales donde se sostiene la estructura de la conducta organización. (Mendoza & Lopez, 2015) aclaran que los principios no son parte de la visión, ni de la misión, pero son el soporte de las mismas, enmarcándose en estos principios y además mediante ellos se define el direccionamiento estratégico de la empresa.

Las *Políticas* son "lineamientos generales a observa en la toma de decisiones, guías para orientar la acción buscan por medio de directrices orientar la acción de las estrategias para el logro de los objetivos" (Munch, n.d.); donde se busca la toma de decisiones participativa, donde cada una de las áreas funcionales contribuya con los procesos de planificación y consecución de los objetivos, aportando ideas y sugerencias sobre nuevas formas de hacer las cosas, todos orientados hacia las perspectivas de satisfacción del cliente.

El *Servicio al cliente* es lo que diferencia a una empresa de su competencia, y es considerado como el conjunto de todas las actividades que una empresa debe desarrollar para lograr la satisfacción del mismo, puesto que debe considerar que no es la única que ofrece ese producto o servicio en el mercado

Las *Ventaja comparativa* es una situación en que un país posee recursos naturales o humanos especiales. Expresa (Romero, 2000) que las actuales ventajas comparativas se caracteriza por depender cada vez más de los avances tecnológicos en el campo de la biotecnología, la genética, la electrónica, la informática, las comunicaciones, y otros

campos del saber. (Ros, 2001) también afirma que es una lista de contribuciones que examinan en qué forma el patrón de especialización en el comercio internacional puede afectar el crecimiento el argumento de la industria naciente la característica común de estas contribuciones es que el patrón de especialización de una economía, tal y como está determinado por sus ventajas comparativas, puede ser distinto del patrón de especialización que aporta los mayores beneficios económicos de largo plazo.

La *Visión* es el sueño al que aspira una organización llegar en algunos años más. Según (Garcia, 2015) la visión es la percepción del futuro de la empresa a largo plazo proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar con nuevas necesidades y recursos. (Munch, n.d.) Indica que la visión es un enunciado que describe el estado deseado en el futuro, tiene dirección y forja futuro estimulando acciones concretas en el presente.

### **2.3 Marco legal**

En Artículo 65 de nuestra Constitución Política de 1991 se indica que el Estado deberá otorgar “prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo, género y reglamento la resolución número 00074 de abril 4 de 2002<sup>14</sup> y cuyo campo de aplicación se dará a los sistemas de producción y comercialización de “Productos agrícolas vegetales no transformados, así como animales y productos animales domésticos, productos no transformados de animales domésticos y los provenientes de aprovechamiento pesquero y acuícola.

La Ley 99 de 1993 el artículo 65, que se refiere a las funciones de los municipios, que estos, a través de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria a Pequeños Productores -UMATAS-, prestarán el servicio de asistencia técnica y harán transferencia de tecnología en lo relacionado con la defensa del medio ambiente y la protección de los recursos naturales renovables(Mallama& Villareal, 2011)

La resolución N° 187 de 2006 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Esta resolución brinda los parámetros de producción, conservación y comercialización para los productos ecológicos. Por tanto, este documento, enseña los principios, métodos y prácticas que debe tener en cuenta para que sus productos sean Identificados como ‘Producto Agropecuario Ecológico’. (M. Benavides, 2015)

Ley 101 de 1993 correspondiente que trata sobre las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero. Aunque esta ley es muy clara al establecer que la cadena es el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final y que está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario, no considera en ninguno de sus apartes el concepto de la inocuidad de los alimentos.(Mallama & Villareal, 2011)

La ley 789 de Diciembre 27 del 2002, establece la creación del “Fondo Emprender”, como una cuenta independiente adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se desarrolle en instituciones reconocidas por el Estado de acuerdo con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994. Mediante el Decreto 934 de 2003; se reglamenta su funcionamiento, mediante el acuerdo 007 de 2004; se determinan las condiciones generales necesarias para el mismo y con el acuerdo 0015

de Diciembre de 2004, se modifica parcialmente el Reglamento Interno del Fondo Emprender(W. Benavides & Mora, 2007)

La aplicación de las normas APPCC, sin embargo, se encuentra sustentada por el cumplimiento de otras normas que para el caso de la industria de alimentos se denominan Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en tanto que para la producción de alimentos en las granjas se denominan Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Las BPA tienen un alcance mucho mayor que la sola pretensión de garantizar la inocuidad de los productos alimenticios: se enfocan, además, hacia aquellos aspectos productivos que pueden representar un riesgo.(Mallama & Villareal, 2011)

## **2.4 Marco espacial**

### **2.4.1 Macro localización.**

La empresa “Fresas Lupita SAS” se encuentra ubicada en el Municipio de Pasto es la capital de departamento de Nariño, que se encuentra ubicada al sur de Colombia en Suramérica, el cual cuenta con una extensión de 1.128,4 Kilómetros Cuadrados, una población aproximada de 523.000 Habitantes de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

El departamento de Nariño, localizado en el extremo sur occidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico (Mosquera & Rodriguez, 2008)

Dentro de las actividades económicas que estructuran la producción departamental, se destaca que la estructura productiva, se caracteriza principalmente por el predominio de las actividades pertenecientes al sector Servicios, dado que representan el 54.2% de la producción total; en segunda instancia se encuentra el sector Comercio con un 18.4%,

también se destaca el sector Agrícola, que aporta un 14,4%, es que constituye en los principales generadores de valor agregado para el departamento.

Con respecto al departamento de Nariño, se puede identificar que el Municipio de Pasto, presenta un gran potencial para ser uno de los mayores productores de fresas, (M. Lara, Miranda, Reyes, & Vallejo, 2013). Según la Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente de Nariño (2012), citado por (Delgado & Benavides, 2014) en el departamento la producción de fresa se concentra en los municipios de Buesaco, Pasto y Yacuanquer. Para el año 2012 la producción de fresa en Nariño fue de 106 toneladas con un rendimiento de 5.4 t ha<sup>-1</sup>

#### **2.4.2 Micro localización.**

La Empresas “Fresas Lupita SAS” está ubicada en el Municipio de Pasto corregimiento de Obonuco. (Cultura y Turismo, 2015) expone que El Corregimiento de OBONUCO, se encuentra a 5 Km de la ciudad de Pasto, en las estribaciones de las faldas del Volcán Galeras, a una altura de 2.800 m.s.n.m. El Corregimiento de Obonuco se encuentra ubicado en el centro occidental temperatura promedio es de 12 °C. Los límites de este corregimiento son: por el norte con el corregimiento de Mapachico, por el sur con los corregimientos de Gualmatan y Jongovito, por el oriente con el área urbana del Municipio de Pasto y por el occidente con los Municipios de Tangua y Yacuanquer. Los alimentos agrícolas que más producen son: maíz, el frijol y las hortalizas, otros en menor cuantía. En Obonuco funcional además una sucursal de CORPOICA Corporación Industrial Colombiana Agropecuaria que en sus terrenos administra una ganadería y siembra avena con fines industriales. Además de la agricultura, los campesinos de Obonuco son amantes de la cultura, la artesanía y el deporte.

## 2.5 Marco temporal

La investigación se realiza en el periodo comprendido entre marzo de 2016 a Julio de 2017, con un marco de trabajo de 16 meses.

## 2.6 Hipótesis

Según (Sampieri, Collado, & Lucio, n.d.) Hipotesis causales multivariadas. Plantean una relacion entre diversas variables independientes y una dependiente, o una independiente y varias dependientes, o diversas variables independientes y dependientes.

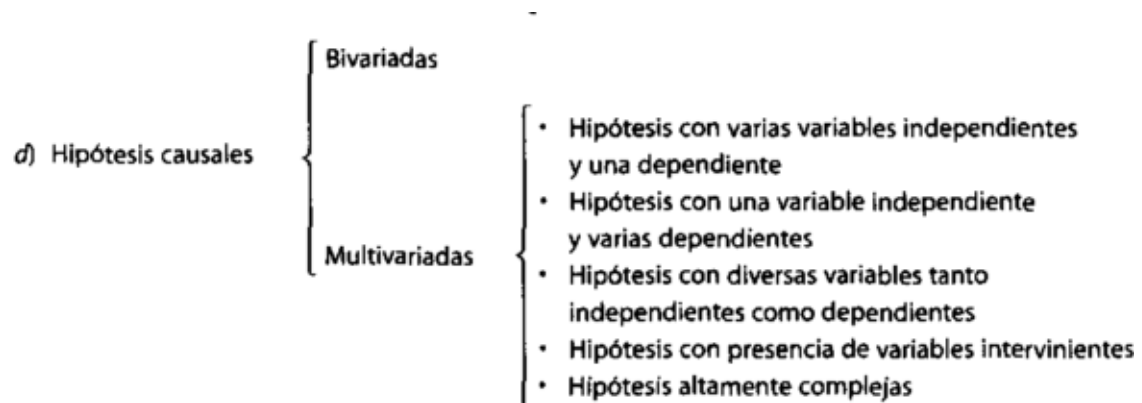


Figura 1. Tipo de Hipotesis recuperado en (Sampieri et al., n.d.)

Para el problema formulado ¿Qué estrategias corporativas requiere la empresa Fresas Lupita S.A.S para mejorar la competitividad organizacional, e incrementar su participación y permanencia en el mercado minorista, mayorista y de exportación para los año 2016-2019? Las variables a tener en cuenta son:

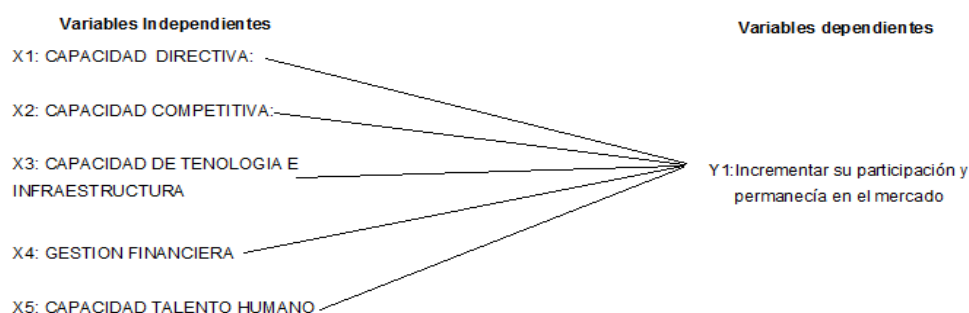


Figura 2. Variables de la empresa “Fresas Lupita SAS”- elaboración propia.

H1: La capacidad directiva de la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementa su participación y la permanencia en el mercado.

H2: La capacidad competitiva de la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementan la participación y la permanencia en el mercado

H3: La capacidad tecnológica y de infraestructura la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementara la participación y la permanencia en el mercado.

H4: La Gestión Financiera de la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementara la participación y la permanencia en el mercado.

H5: La capacidad de talento humano de la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementara la participación y la permanencia en el mercado

Hipótesis General: La capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica y de infraestructura, la capacidad financiera y la capacidad talento humano de la empresa “Fresas Lupita SAS” incrementan su participación y la permanencia en el mercado.



## Capítulo 3 Metodología de la Investigación

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1 Objetivo general

Realizar la planeación estratégica de la empresa “Fresas Lupita SAS” que permita establecer condiciones de crecimiento para la generación de mayores condiciones de competitividad e incremento de su participación y permanencia en el mercado entre los años 2016 a 2019.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Realizar un Diagnostico Estratégico definiendo Evaluación de Factores, DOFA, Vulnerabilidad y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de construir el Redireccionamiento de la empresa “Fresas Lupita SAS”.
- Establecer una Plataforma estratégica determinando Matriz interna y externa (IE); Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston; Matriz de McKinsey, PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción; y MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica; para alcanzar las metas y objetivos empresariales planteados.
- Diseñar Indicadores de Gestión acordes y la formulación de un plan de acción en empresa “Fresas Lupita SAS”; para el seguimiento de metas y objetivos planteados; y mejoramiento continuo entre los años 2016 a 2019.

### 3.3 Definición conceptual y operativa de variables

*Tabla 1. Variables de la investigación*

| Variables Independientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Variables dependientes                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <p>X1: Capacidad Directiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacción al cambio,</li> <li>• Planeación, Control y evaluación</li> <li>• Visión de expansión</li> </ul> <p>X2: Capacidad Competitiva:</p> <p>1. Imagen Corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de producto</li> <li>• Publicidad y promoción</li> </ul> <p>X3: Capacidad de Tecnología e Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de equipos e implementos necesarios</li> <li>• Administración de clientes</li> </ul> <p>X4: Gestión Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de endeudamiento</li> <li>• Costos fijos altos</li> <li>• Habilidad para competir con precios</li> </ul> <p>X5: Capacidad de Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de remuneración</li> <li>• Capacitación continua</li> </ul> | <p>Y1: Incrementar su participación y permanecía en el mercado</p> |

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Definición conceptual y operativa de Variables

|                                           | Variable                                           | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                                                     | Definición Operativa                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad directiva                       | Reacción al cambio                                 | Agilidad para tomar decisiones y capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el entorno interno o externo.                                                                                                  | Se podrían dar en las diferentes áreas, en cuanto a personal, infraestructura, procedimientos de producción, logística, en las que su implementación será comunicada.                                                 |
|                                           | Planeación, Control y evaluación                   | Planteamiento de tareas necesarias para lograr los objetivos y/o superar las dificultades teniendo en cuenta el tiempo y los recursos, además donde se pueda ejercer una verificación de los procesos y toma de decisiones con respecto a los resultados. | Realización de planeación constante, formal y pertinente de las tareas en la empresa.                                                                                                                                 |
|                                           | Visión de expansión                                | Proyección de abrir nuevos mercados de la fresa en Pasto o en otras ciudades.                                                                                                                                                                             | Abarcar mercados diferentes en otra localización geográfica.                                                                                                                                                          |
| Capacidad competitiva                     | Imagen Corporativa                                 | Conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una empresa, la cual genera identidad y reconocimiento.                                                                                                                                           | Percepción de los clientes ¿Cómo miran los clientes a la empresa productora de fresas?                                                                                                                                |
|                                           | Calidad de producto                                | Se refiere a la satisfacción de las expectativas del cliente con respecto al conjunto de propiedades de un bien o un servicio.                                                                                                                            | Manejo bajo BPA, con un sistema donde se conserva mejor las características sensoriales, fisicoquímicas y bromatológicas de la fresa, brindando un producto confiable.                                                |
|                                           | Publicidad y promoción                             | La publicidad y la promoción son estrategias de mercadeo necesarias para el conocimiento de los clientes o posibles clientes que sirven para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas, entre otras    | Se prevé tener la mejora selección de estrategias de publicidad y promoción de manera constante para reconocimiento y ampliar el mercado.                                                                             |
| Capacidad de tecnología e infraestructura | Disponibilidad de equipos e implementos necesarios | Es la posesión de una serie de muebles e inmuebles requeridos para cumplir una función en pro de la búsqueda de un objetivo.                                                                                                                              | La empresa requiere la disponibilidad de equipos tecnificados que permitan la buena absorción de nutrientes y un manejo de BPA con herramientas                                                                       |
|                                           | Administración de clientes                         | Sistemas tecnológicos o informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes.                                                                                                                                                            | Se debe establecer encuestas de satisfacción al cliente y formato de quejas y reclamos en el que se puede conocer las impresiones del consumidor después recibir el producto.                                         |
| Gestión financiera:                       | Capacidad de endeudamiento                         | Es la posibilidad de pago de créditos a terceros para mejorar la capacidad operativa de la empresa.                                                                                                                                                       | La empresa cuenta con posibilidad de tener una deuda condonable por Fondo Emprender que dependerá de sus metas                                                                                                        |
|                                           | Costos fijos altos                                 | Son aquellos que habiendo o no producción son generados por la empresa                                                                                                                                                                                    | La empresa tiene unos costos fijos altos representados en personal.                                                                                                                                                   |
|                                           | Habilidad para competir con precios                | Capacidad para variar los precios en ofrecidos al público de acuerdo a sus requerimientos y nivel de capacidad de adquisición.                                                                                                                            | La calidad de la fresa debido a la forma de producción es bastante buena, depende del tipo de negociación el precio y el punto de distribución.                                                                       |
| Capacidad talento humano                  | Nivel de remuneración                              | Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las Adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo (artículo 41).                                                 | Los salarios son adecuados, contando con la contratación por jornal según las normas de ley y pagos oportunos, con bonificaciones como incentivos en fechas especiales que aportan a la satisfacción del colaborador. |
|                                           | Capacitación continua                              | Proporcionar a los empleados de manera constante habilidades para mejorar su rendimiento laboral                                                                                                                                                          | Programación de capacitaciones continuas tanto en técnica como administrativa y de talento humano.                                                                                                                    |

Fuente: elaboración propia.

### **3.4 Tipo de estudio**

Según (Sampieri et al., n.d.) los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno- no y en qué condiciones se manifiesta, porque se relacionan dos o más variables. Por tanto sirve para realizar una aplicación de teorías previamente establecidas por diferentes autores en lo referente a la planeación estratégica y las matrices que en ella se aplican y así comprobar en un caso real sus resultados y la practicidad del mismo en la empresa “Fresas Lupita SAS”

### **3.5 Método**

La metodología se enmarca dentro del método Inductivo – Deductivo, porque se parte de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a premisas generales y a su vez partiendo de lo general se deberá concretar con lo particular del objeto del estudio dentro de la empresa ”Fresas Lupita SAS”

### **3.6 Población objetivo**

La población objetivo será la empresa “Fresas Lupita SAS”. Se enfocará en dos grupos de interés:

Para análisis en la empresa: se aplicarán (encuestas o entrevistas) a los seis trabajadores, los cuales se dividen en dos tipos: la entrevista gerencial que se realizó a la gerencia, al encargado de contabilidad y finanzas y al jefe de producción; las entrevista operativas se realizan con el vendedor, operarios y jornaleros donde previamente se hace una sensibilización de los temas a responder.

Para análisis fuera de la empresa: la muestra de este estudio se tomara con el promedio de clientes mensuales que reciben la producción en la empresa “Fresas Lupita

SAS”, en este caso puntual se realizó a cuatro empresas que son los clientes mayoritarios que son: en el sector de restaurantes Mas frutas, Uniservise y Caffeto; y en el sector de supermercados El Monterey.

### **3.7 Técnicas de recolección de la información.**

Fuentes primarias. Encuestas de Satisfacción realizadas a los cuatro clientes externos y más representativos de la empresa “Fresas Lupita SAS”, en las cuales se busca saber cómo supieron de la empresa, que les gusta, disgusta, que cambiaría del producto adquirido; además de calificar la calidad y presentación del producto; y finalmente si recomendaría el producto y ¿Por qué?.

Igualmente se realiza reuniones con el personal para realizar las entrevistas a los seis empleados de la empresa, esto con el fin de determinar temáticas de diagnóstico como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que perciben dentro y fuera de la empresa “Fresas Lupita SAS”.

Para completar la información se realiza observación participante, en la cual se estructura en las seis áreas importantes de la organización, como son: mercadeo, ventas y servicios, producción, administración y finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos.

Fuentes secundarias. Libros, ensayos, estudios, artículos científicos, trabajos de grado e Internet. En los cuales se consultan estudios relacionados con las teorías y herramientas de la planeación estratégica, la aplicación de este tipo de técnicas en zonas como Europa, Estados Unidos, Latinoamérica y en Colombia; con el fin de determinar las estrategias seguidas por empresas exitosas y de alguna manera poder aplicarlas a la empresa “Fresas Lupita SAS”

### **3.8 Tratamiento de la investigación.**

Las encuestas de satisfacción se tabulan. Las reuniones con el personal que se analizan en el desarrollo de las diferentes matrices en el transcurso del estudio. La información obtenida a partir de las fuentes primarias y secundarias se analizó mediante la elaboración de matrices las cuales facilitaron la interpretación y presentación de los resultados de la investigación mediante el presente trabajo escrito.

### **3.9 Instrumentos a utilizar**

Encuesta: La encuesta es una técnica de información en la cual se utilizan formularios destinados a clientes externos que permitan determinar información relevante para dar soluciones al planteamiento de problema para este estudio. El formulario contiene una serie de preguntas que se responden por escrito. La cual tiene dos parte una primera que es básicamente los datos y una segunda parte que consta de nueve ítems con preguntas abiertas y cerradas donde se quiere saber la percepción del cliente con respecto a la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” (Ver anexo 1).

Entrevistas: Se realizará a los seis integrantes de la organización, se hace especial énfasis en la gerente de la empresa ya que ella es la persona que posee información primordial y precisa acerca de la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos para realizar la comercialización y distribución de los productos. El cuestionario tiene dos segmentos: el primero donde lo realizan tres persona de la parte gerencial o cargos de mando el cual cuenta con 28 ítems donde se basa en información de diagnóstico tanto interno como externo; el segundo cuestionario se enfoca en la parte operativo siendo más sencillo con apenas siete ítem, puesto el nivel académico donde se hizo una sensibilización previa y se tocan temas de diagnóstico y de recursos humano (Ver anexo 2 y 3).

Observación: se realizara presencia en las instalaciones de la empresa para tomar información relevante que pueda existir en el día a día de la empresa, con el fin de obtener

argumentos para el diagnóstico y generar herramientas adecuadas a la empresa de esta manera la mayor correlación y coherencia entre el contexto actual y lo planteado en el proceso de planeación. La observación es participante en el cual se genera una ficha de seis áreas y unas preguntas puntuales en cada área para un total de 35 preguntas, que se fueron contestando paulatinamente como complemento para la realización del diagnóstico, la realización de plataforma estratégica y determinar los indicadores de gestión y plan de acción (Ver anexo 4).

### **3.10 Contenido**

Lo que se pretende con esta etapa es tratar de conocer el direccionamiento actual de “Fresas Lupita SAS”. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El Direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Quevedo & Rodriguez, 2008)

#### **3.10.1 Método del diagnóstico estratégico.**

Uno de los puntos imprescindibles para poder diseñar un plan estratégico consiste en el reconocimiento de las áreas en que la empresa presenta ventajas y desventajas competitivas, así como la detección de cambios futuros tanto beneficiosos como perjudiciales. El análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica puede ser el punto de partida para elaborar la planeación estratégica de una organización. (Bernal, Patiño, & Peñuela, 2012)

Para el método de evaluación y análisis del diagnóstico estratégico se utilizan las siguientes herramientas:

*MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos.* También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de

las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Se es lo más específico posible
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las



oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. (David, 2003. )

*MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos.* La elaboración de una Matriz

EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se abarca un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

- Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

*DOFA – Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas.* Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007)

*Análisis de Vulnerabilidad.* El análisis de vulnerabilidad pretende tener una visión crítica del diagnóstico, para lo que se requiere juicio, experiencia y responsabilidad por parte de los ejecutivos, además de uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización. Las siguientes etapas son necesarias para el análisis de vulnerabilidad:

- **Identificación de Puntuales.** Identificar factores puntuales que son elementos de soporte y de los cuales depende la firma para sobrevivir, tales como: recursos humanos, relación con la competencia, situación en el mercado, proceso productivo y tecnológico, situación financiera etc. Para la selección de los puntuales se emplea técnicas de trabajo de grupo (tormentas de ideas, un análisis de Pareto, diagramas de causa- efecto)
- **Traducir los puntuales en amenazas para el negocio.** Para superar el impacto potencial de una amenaza, los ejecutivos deben imaginar lo peor y preguntarse ¿qué le puede ocurrir a la empresa si ocurriera tal evento? Para obtener un listado de puntuales de la organización, cada ejecutivo debe obtener unos puntuales en amenazas para compartirlas en grupo y después de una amplia discusión sacar el listado.

- Evaluación de las consecuencias. Se analiza en grupo las consecuencias que trae a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto. Se califica y valora las consecuencias de cada puntual. Se realiza en una escala de 0 a 10, en donde 0 es ausencia de impacto y 10 consecuencias desastrosas.
- Probabilidad de ocurrencias de la amenaza. Se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho puntual, para indicar el tipo de acción que se debe tomar, utilizando un puntaje entre 0 y 1. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo, mientras que una amenaza con poca probabilidad permite planear acciones que prevenga su efecto.
- Capacidad de reacción. Se califica entre 0 y 10 la capacidad de reacción de la empresa, en donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indica el tiempo de acciones que se deben tomar, el tiempo en el que estas deben ocurrir y su magnitud.
- Después de evaluar los anteriores puntos la información pasa a un diagrama de vulnerabilidad. (Girlando & Guerrero, 2012)

*Método de Porter 5 fuerzas.* El modelo de M. E. Porter define las fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector (1, 2). Dichas fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores. Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes: las economías de escala, la diferenciación del producto, la necesidad de capital entre otros.
- Poder de negociación de los clientes o compradores: la potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias: el grupo está muy

concentrado o hace compras en grandes volúmenes, el grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados, los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra, el producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.

- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, el poder de negociación de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos. La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido. La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual. La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios

- Los poderes públicos. El Gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, mediante el uso de controles, permisos, leyes, etc. (Calvet & Parra, 2009)

*Direccionamiento estratégico.* Después de obtener el conocimiento sobre el direccionamiento actual y evaluando la empresa con el diagnóstico estratégico, los estrategas realizan una redefinición del direccionamiento de la empresa, es decir de la misión, la visión y los objetivos que lleven concordancia con las estrategias que se sugieren para poner en práctica finalmente en el plan de acción.

- Visión. Se estudia la visión la empresa “Fresas Lupita SAS”, teniendo en cuenta aspectos que permitan, establecer un horizonte corporativo a mediano plazo.
- Misión. Se pretende de acuerdo con lo diagnosticado re direccionar a la empresa “Fresas Lupita SAS” y así establecer claramente la nueva misión y saber con claridad que hace la empresa.
- Objetivos Corporativos. son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacional concreta de su misión y visión por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. (Humberto, 2003). Los objetivos corporativos dentro de la Empresa “Fresas Lupita SAS”, permitirán identificar claramente hacia donde se dirige y que resultados espera alcanzar en el tiempo establecido

### **3.10.2 Método de Plataforma estratégica.**

En la cual se describen las matrices que se van a utilizar así:

*Matriz interna y externa (IE).* La matriz IE ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x , y los puntajes de valor

totales de la matriz EFE en el eje y. cuadrantes I,II Y IV son las estrategias para crecer y construir - Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. Los cuadrantes II, V y VII son las estrategias para conservar y mantener - Las Penetración en el mercado y el Desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. Los cuadrantes VI, VII y IX son las estrategias de cosecha o desposeimiento - Las estrategias más adecuadas para estas divisiones o empresas son la cosecha, desposeimiento, o la liquidación. Matriz de gran importancia de evaluación para empresas multidivisionales, la cual representa gráficamente las divisiones en términos de la posición de la Participación en el Mercado Competitivo así como la Tasa de Crecimiento Industrial de cada división; cotejarla con las demás divisiones (o empresas). (Hill & Gareth).

*Matriz de McKinsey.* En este modelo se evalúan el atractivo del mercado y la posición competitiva. Para evaluar el atractivo del mercado los criterios propuestos fueron: Tamaño de mercado en general, Crecimiento promedio anual, Niveles de satisfacción del cliente, Competencia, Intensidad, Cantidad, Requerimientos Tecnológicos, Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía y Tendencias de financiamiento tecnológico

Para evaluar la competitividad de la empresa los criterios utilizados fueron: Posición de mercado, Crecimiento del mercado, Variedad de la oferta, Reputación de marca, Socios de negocios, Conocimiento del mercado, Capacidad de entrega, Imagen del mercado, Estructura organizacional.

En ambas dimensiones se calificaba el atractivo y la competitividad con tres posibles notas: débil, media o baja. Esto dividía la matriz en 9 zonas. Las que determinaban más claramente las decisiones eran las correspondientes a sus cuatro esquinas.

En la primera de estas cuatro esquinas tenemos un bajo atractivo del mercado y una baja competitividad, lo que llevaría a la decisión de desinvertir. Corresponde a la zona de los productos peso muerto en la matriz BCG. Un alto atractivo pero con baja competitividad aconseja el desarrollo selectivo, es decir, invertir recursos solamente si las oportunidades lo compensan. Corresponde a los productos dilema en la matriz BCG. Un bajo atractivo del mercado cuando se tiene una elevada competitividad demanda mantener el posicionamiento en el mercado pero sin grandes inversiones. Finalmente, en el mejor caso el atractivo del mercado es alto a la vez que mantenemos una elevada competitividad, lo cual invita a una estrategia ofensiva en la que debemos invertir recursos para crecer. Corresponde a los productos estrella en la matriz BCG. (Guaimera, 2016)

*Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston.* Este modelo permite a una organización clasificar cada una de sus unidades de negocios o productos de acuerdo a dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la empresa. En el eje vertical se indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal representa la muestra de participación relativa al mercado del negocio. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de productos principales; las categorías difieren, no sólo en la participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y las estrategias a aplicar para su desarrollo. Así encontramos las siguientes cuatro categorías: estrellas, vacas de efectivo, perros e interrogaciones:

- Estrellas: este tipo de productos tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria.
- Vacas de efectivo: estos productos tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras.

- Interrogaciones: algunos autores las denominan niños problemáticos debido a su baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria. Para un producto de interrogación no se ha alcanzado un punto de apoyo en el mercado en expansión muy competido.
- Perros: estos productos tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten fondos importantes en ellos. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2013)

*PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción.* Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa, mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. A partir de los factores anteriores se puede evaluar la posición estratégica de una compañía o empresa y desarrollar una estrategia competitiva.

Existen diferentes tipos de estrategias relacionadas con ésta técnicas:

- Posición agresiva: se presenta cuando en la industria existe poca turbulencia ambiental, es decir no existe o es muy baja la entrada de nueva competencia.
- Posición competitiva: se da cuando hay una industria atractiva. El factor crítico es la fuerza financiera que la hace competir en este mercado.
- Posición conservadora: aquí las compañías se concentran en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento, basados principalmente en la competitividad del producto.
- Posición defensiva: en esta estrategia se concentran las compañías en mantener su ventaja competitiva (David, Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición, 2003)



*MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica.* Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), entre otras, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas. (UNAD, 2015)

### **3.10.3 Método de Indicadores de Gestión.**

Uno de los objetivos principales de los indicadores de gestión consiste en Establecer un sistema de instrumentos que permita en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y otras entidades de igual forma definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener

soluciones reales y de aplicación inmediata. Deben existir algunas consideraciones antes de realizar la implementación de los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía tal como lo son:

- Lo que no se puede medir, no se puede controlar.
- Lo que no se pueda medir no existe.
- Los indicadores son un medio y no un fin

El procedimiento básico para administrar de cierta forma los indicadores sería: 1. Definir las variables claves de la empresa o proceso. 2. Establecer metas (objetivos) a cumplir. 3. Medir el cumplimiento de los mismos, usando como herramienta lógicamente los indicadores de gestión. (Silva, 2009)

#### **3.10.4 Método del Plan de acción.**

El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones. (Gutiérrez, 2008). Por tanto se tendran en cuenta las areas, los indicadores, las estrategias, los responsbles, los recursos y los productos esperados para el plantemaiento del plan que guiara a la empresa.”Fresas Lupita S.A.S”.

## Capítulo 4. Resultados de la Investigación

### 4. Resultados de la investigación

En este aparte del trabajo de Grado se presentan los resultados obtenidos producto de la investigación de acuerdo a la resolución de los objetivos.

#### 4.1 Diagnostico Estratégico

##### 4.1.1 Diagnostico externo.

##### 4.1.1.1 *Entorno Económico.*

El departamento de Nariño tiene un bajo aporte al PIB nacional siendo apenas del 1,48% Según (DNP-DIFP, 2015), lo que evidencia un bajo desarrollo del sector para la realización de encadenamientos productivos con otras empresas del sector, minimizando los niveles competitivos frente a frutas traídas de otros departamento e incluso países como Chile y Ecuador.

La devaluación del peso frente al dólar ha tenido buen impacto dentro del departamento de Nariño, debido a que esto ha permitido la entrada de clientes del Ecuador, haciendo que aumente las ventas en productos de consumo entre ellos las frutas, mejorando los precios y la cantidad consumida. En este sentido el mercado local coge auge, pero no lo es en el sentido de la venta de productos al otro lado de la frontera, debido a los grandes inconvenientes arancelarios que se tiene para la entrada de productos Colombianos, incluidos los frutales, ya que Ecuador tiene un gran reconocimiento en calidad y precio en este sector; actualmente no es un mercado objetivo para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, pero si lo puede ser en el momento de una expansión a mediano plazo.

Las reformas laborales han sido un punto a favor, debido a que se ha aumentado hasta las diez la hora laboral, disminuyendo costos de producción, haciendo más competitivas a las empresas; igualmente el Decreto 2616 de 2013 ha permitido el pago de

prestaciones sociales como respuesta a que muchos de los trabajadores jornaleros no quieren perder sus beneficios sociales por contratos cortos.

La creación de nuevos impuestos, por ejemplo el CREE, afecta negativamente las finanzas de una empresa en construcción; conjuntamente el gran hueco fiscal que tiene el país hace que el gobierno pretenda crear nuevos impuestos que van en contra de la creación y sostenibilidad de empresas a largo plazo; el país actualmente está en un análisis del aspecto tributario, que no permite una estabilidad, ya que se analiza constantemente la manera de cargar tributariamente a los empresarios del país; el caso de IVA está en un aumento de porcentaje y disminución de productos y servicios exentos que tarde o temprano afecta productos agrarios tanto como a sus insumos.

#### ***4.1.1.2 Entorno Político.***

La principal política con hoy en día favorece las empresas es la realización del acuerdo de paz, que va permitiendo generar confianza en la seguridad, en la inversión y en la esperanza de un país mejor; reactivar la economía desde una apuesta política del gobierno de Juan Manuel Santos, buscara la inversión de entes no gubernamentales en proyectos y empresas de innovación, que generen empleos y posibilidades a las personas víctimas en los dos lados del conflicto, viéndose como una oportunidad de la empresa para desarrollar ciencia y tecnología.

Mas sin embargo se ve aun como amenaza la corrupción administrativa de los dirigentes del país, especialmente por desvío de recursos destinados a mejorar la vías de acceso, por ejemplo que permitiría una mejor distribución del producto tanto a nivel local como nacional.

#### ***4.1.1.3 Entorno Competitivo.***

Las alianzas estratégicas aún son bajas debido a la falta de encadenamientos productivos del sector, que no han permitido la competitividad de muchos productos hortofrutícolas de

la región con un potencial grande tanto a nivel nacional como de exportación. Aunque los planes de desarrollo locales tienen un impulso grande a la cadena Hortofrutícola sus esfuerzos han sido mínimos y sus resultados no han tenido el impacto requerido, debido a que el encadenamiento en el sector es bajo y los acuerdos comerciales casi nulos.

En el departamento hay una fuerte producción de fresas, pero que no tienen perfil innovador en sus productos, incluso muy pocos productores tienen una clasificación de calidad y mezclan calidades de fresa desagregando el mercado sin tener un mercado objetivo específico, perdiendo competitividad punto a favor para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, debido a que las fresas son clasificadas según la Norma Técnica Colombiana NTC 4103 y vendidas a un mercado objetivo según su calidad.

Los TLC han permitido la entrada de varios tipos de frutas que son competencia por productos sustitutos de la fresa y que ha beneficiado más a la importación que a la exportación, esto debido a que las técnicas de conservación en el departamento no son las más idóneas, e incluso no dan valor agregado al fruto, y por otra parte la poca asositud de los pequeños productores hace que no tengan la cantidad de producto requerido para llenar un contenedor con la periodicidad requerida en un proceso de negociación para exportación.

#### ***4.1.1.4 Entono Social***

Nariño y en especial el municipio de Pasto tiene una gran oportunidad de mano de obra calificada, ya que cuenta con instituciones de educación superior de buen nivel y el SENA todas ellas enfocadas en el conocimiento de los sectores más relevantes de la región, especialmente y para el caso tratado la parte agrícola, teniendo buen nivel en el proceso de convocatoria para ocupar vacantes en una empresa seria y responsable como es “Fresas Lupita S.A.S”.

Por otra parte el empleo ha mejorado según los indicadores financieros nacionales

(DANE, 2015) teniendo tasas de desempleo del 8,9%, lo que permite mejorar el nivel de ingresos de las familias permitiendo a si el consumo de frutas y verduras en la dieta, que son indicadores del mejoramiento de la calidad de vida. Igualmente la ciudad de Pasto que es donde se encuentra el mercado objetivo de la empresa “Fresas Lupita S.A.S” tiene una buena presencia de clase media, principales consumidores de frutas, y que además que por la variedad, la economía y la frescura de los productos hortofrutícolas en la región permite tener estos como de alto consumo en los platos de los habitantes.

#### ***4.1.1.5 Entorno Tecnológico.***

Las telecomunicaciones en la ciudad de Pasto son de buena calidad manteniendo una cobertura tanto telefónica como de internet con señal estable y rápida, lo que permite la atención de clientes de manera ágil y el uso de tecnologías de la información para dar a conocer la empresa “Fresas Lupita S.A.S” de manera masiva. Sumado a la facilidad al acceso que hay planes a buen costo con coberturas limitadas según las necesidades de cada cliente.

La automatización de los procesos es una dinámica clara en economías fuertes en el orden nacional, se puede ver empresas grandes con infraestructura y tecnología de punta, mas sin embargo estos proceso tecnológicos en el departamento son lentos, debido a la alta inversión en ellos y que aunque la empresa “Fresas Lupita S.A.S” tiene un nivel de innovación por automatización, debe ir escalando en la medida que la empresa crezca; además el acceso a ciertos aparatos o dispositivos son de difícil acceso y toca traerlos por en cargo a la ciudad, dificultando de igual manera su mantenimiento en la zona.

#### ***4.1.1.6 Matriz de evaluación de factores externos.***

Para el análisis de los factores externos se tienen en cuenta la información percibida por las personas que trabajan en la empresas (clientes internos); las empresas que compran el

producto (clientes externos) en “Fresas Lupita S.A.S; sumado a las observaciones hechas a nivel interno con un análisis estructurado, y las observaciones del entorno a través de las teorías, estudios previos, el estado del arte y las tendencias. El resumen de este análisis da como resultado la tabla MEFÉ que se describe a continuación:

*Tabla 3. Factores externos claves*

| <b>Factores Externos Claves</b>                                          | <b>Valor</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Valor Ponderado</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|
| <b>Oportunidades</b>                                                     |              |                      |                        |
| Entrada de Ecuatorianos debido a la devaluación del peso frente al dólar | 0,21         | 3                    | 0,07                   |
| Reformas laborales a favor de empresarios                                | 0,21         | 3                    | 0,07                   |
| Proceso de paz - fin del conflicto armado                                | 0,4          | 4                    | 0,1                    |
| Cadena productiva Hortofrutícola en plan de desarrollo                   | 0,4          | 4                    | 0,1                    |
| Empresas de fresas locales sin competitividad y sin mercados objetivos   | 0,3          | 3                    | 0,1                    |
| Mano de obra calificada                                                  | 0,15         | 3                    | 0,05                   |
| Disminución de desempleo aumento de ingresos                             | 0,15         | 3                    | 0,05                   |
| Telecomunicaciones                                                       | 0,15         | 3                    | 0,05                   |
| Proveedores agrícolas                                                    | 0,09         | 3                    | 0,03                   |
| <b>Amenzas</b>                                                           |              |                      |                        |
| Falta de encadenamientos productivos                                     | 0,1          | 1                    | 0,1                    |
| Aranceles y devaluación de peso para exportar a Ecuador                  | 0,1          | 2                    | 0,05                   |
| Impuestos gubernamentales                                                | 0,1          | 2                    | 0,05                   |
| Deficientes vías de acceso                                               | 0,1          | 2                    | 0,05                   |
| Importación de frutas de países suramericanos                            | 0,1          | 1                    | 0,1                    |
| Proveedores de equipos de alta tecnología - automatización               | 0,06         | 2                    | 0,03                   |
| <b>TOTAL</b>                                                             | <b>2,62</b>  |                      | <b>100%</b>            |

Donde: Amenaza mayor (calificación = 1), una Amenaza menor (calificación = 2), una Oportunidad menor (calificación = 3) o una Oportunidad mayor (calificación = 4)

Fuente: elaboración propia.

Se puede decir que la empresa “Fresas Lupita S.A.S” se encuentra en un sector poco atractivo y que tiene serias amenazas. Para mejorar esta situación debe tener claras las amenazas más relevantes como por ejemplo la falta de encadenamientos productivos, pero a la vez aprovechar oportunidades como el proceso de paz y la importancia del sector

hortofrutícola en el plan de desarrollo; para que por medio de un fortalecimiento interno se pueda sostener la empresa, con respecto a la difícil situación presentada.

#### **4.1.2 Diagnóstico interno.**

El diagnóstico para la empresa “Fresas Lupita SAS” se hará teniendo en cuenta las siguientes capacidades:

- Historia
- Capacidad directiva
- Capacidad tecnológica o de producción
- Capacidad Financiera
- Capacidad competitiva o de mercadeo
- Capacidad de talento humano

##### **4.1.2.1 Historia.**

La empresa “Fresas Lupita SAS” se inicia a través de los trabajos de investigación realizados por la propietaria la Ingeniera Marcela Guerrero Guerrero, en temas de hidroponía de cultivos, los cuales se toman inicialmente como investigaciones realizadas con diseños de experimentos basados en el sustrato (casarilla de arroz y fibra de coco), que a través de automatización se inyectan los nutrientes en un diseño innovador de las estructuras, mejorando la utilización de área para sembrar; con los buenos resultados obtenidos de estas investigaciones, se hace un cultivo en lechuga y otro en fresa, para este último se realiza una propuesta para el montaje de una empresa que permita llevar de la investigación a la realidad práctica, mejorando así la calidad y oferta de la fresa, disminuyendo la cantidad de fertilizantes y plaguicidas inorgánicos y la disminución de la necesidad del área sembrada, convirtiéndose en una alternativa de la agricultura urbana.

Por tanto, se presenta el proyecto a Fondo Emprender con el apoyo de los gestores de Emprendimiento de Pasto, donde fue aprobado en la convocatoria N° 43 de 2015, y se



crea formalmente como empresa en Enero de 2016 como empresa jurídica Nit.

900928713-1, ubicada en la dirección Vereda La Planada del Corregimiento de Obonuco en Pasto – Nariño.

#### 4.1.2.1.1 *Producto.*

“Fresas Lupita S.A.S” es una empresa dedicada a la producción de fresa de calidad, bajo un sistema hidropónico, para fomentar el consumo de fresa ofreciendo productos limpios y de buena calidad que le permiten participar y competir en el mercado.

El concepto del negocio es producir y comercializar fresa, bajo un sistema hidropónico haciendo uso de Buenas Prácticas Agrícolas, producción limpia, favorable con el medio ambiente y calidad de fruto en la ciudad de Pasto como una alternativa sostenible y viable en el departamento de Nariño.

*Tabla 4. Producto fresa tipo A o Primera*

| <b>Características</b>                                                                         | <b>Producto A. Fresas tipo A o Primera</b>                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio Básico                                                                               | Producción y comercialización de fresa                                                                                                                                                                                                                   |
| Beneficio Complementario                                                                       | Venta de fresa en fresco y para productos derivados<br><b>Producto:</b> En fresco<br><b>°Brix: 6</b><br><b>pH: 3.0-4.0</b><br><b>Color:</b> Rojo                                                                                                         |
| Denominación: Presentación, Características físicas, Nivel de Calidad                          | <b>Descripción:</b> Firme, sin deformaciones, sin daños externos<br><b>Temporada:</b> Todo el año.<br><b>Embalaje:</b> Canastillas freseras de 15 kilos limpias en buen estado, transporte refrigerado para su congelación IQF (Individual Quick Frozen) |
| Denominación Pre-venta, Plazo de Entrega, Garantía, Asistencia Técnica, Servicio Post – Venta. | Transporte no más de 12 horas de viaje, puesto en el sitio del pedido.                                                                                                                                                                                   |
| Desarrollo Futuros del Producto                                                                | Calidad de fruto apertura nuevos mercados de exportación                                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Plan de negocios “Fresas Lupita S.A.S.

Tabla 5. Producto fresa tipo B o Segunda

| Características                                                                                | Producto B. Fresas tipo B o Segunda                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio Básico                                                                               | Producción y comercialización de fresa                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Beneficio Complementario                                                                       | Venta de fresa en fresco y para productos derivados<br><b>Producto:</b> En fresco<br><b>°Brix: 6</b><br><b>pH: 3.0-4.0</b><br><b>Color:</b> Rojo                                                                                                                                        |
| Denominación: Presentación, Características físicas, Nivel de Calidad                          | <b>Descripción:</b> ,Tolera Deformaciones daños externos mecánicos, fitosanitarios, decoloraciones, manchas magulladuras<br><b>Temporada:</b> Todo el año.<br><b>Embalaje:</b> Canastillas freseras de 15 kilos limpias en buen estado, transporte refrigerado para su congelación IQF. |
| Denominación Pre-venta, Plazo de Entrega, Garantía, Asistencia Técnica, Servicio Post – Venta. | Transporte no más de 12 horas de viaje, puesto en el sitio del pedido.                                                                                                                                                                                                                  |
| Desarrollo Futuros del Producto                                                                | Calidad de fruto apertura nuevos mercados de exportación                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Plan de negocios “Fresas Lupita S.A.S.

Tabla 6. Producto fresa tipo bloque o Tercera.

| Características                                                                                | Producto C. Fresas tipo Bloque o Tercera                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beneficio Básico                                                                               | Producción y comercialización de fresa                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Beneficio Complementario                                                                       | Venta de fresa en fresco y para productos derivados<br><b>Producto:</b> En fresco<br><b>°Brix: 6</b><br><b>pH: 3.0-4.0</b><br><b>Color:</b> Rojo                                                                                                                                                      |
| Denominación: Presentación, Características físicas, Nivel de Calidad                          | <b>Descripción:</b> Frutos con daños que superen el 20% de la superficie total del fruto, sobre maduros, aplastados y escurriendo jugo<br><b>Temporada:</b> Todo el año.<br><b>Embalaje:</b> Canastillas freseras de 15 kilos limpias en buen estado, transporte refrigerado para su congelación IQF. |
| Denominación Pre-venta, Plazo de Entrega, Garantía, Asistencia Técnica, Servicio Post – Venta. | Transporte no más de 12 horas de viaje, puesto en el sitio del pedido.                                                                                                                                                                                                                                |
| Desarrollo Futuros del Producto                                                                | Calidad de fruto apertura nuevos mercados de exportación                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Plan de negocios “Fresas Lupita S.A.S”.

#### 4.1.2.1 Organigrama de la empresa.

La empresa “Fresas Lupita S.A.S” cuenta con 5 empleados fijos y por lo menos 2 operarios pagados por jornales.

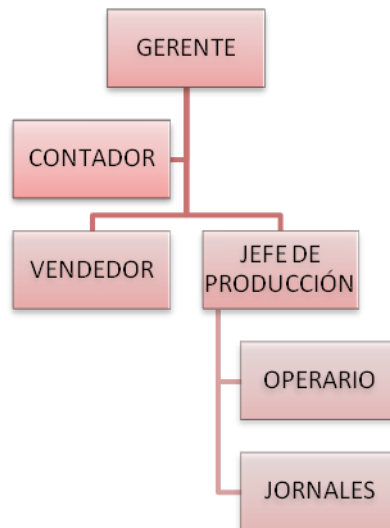


Figura 3. Organigrama de la empresa tomada de Plan de negocios “Fresas Lupita S.A.S”.

#### 4.1.2.2 Capacidad directiva.

Las capacidades directivas de la Empresa “Fresas Lupita S.A.S”, tiene aún varias debilidades, como por ejemplo la falta de manuales de funciones y procedimientos dentro de la empresa, haciendo que los procesos aun no estén claros entre los empleados y la parte administrativa; se cuenta con especial capacidad de toma de decisiones, debido a que se obtiene de un análisis en conjunto entre los clientes internos y externos de la organización.

Cabe destacar que se tiene alianzas estratégicas entre clientes institucionales de compradores de fresa fresca, que asegura un adecuado mercadeo, además se cuenta con el apoyo de SENA, basado una serie de asesorías de índole económico, contable, técnico entre otros; dándole un soporte y direccionamiento que le permite ir mejorando situaciones difíciles que se presentan en el quehacer diario de la empresa.

La empresa además tiene la responsabilidad social de dar un empleo digno a sus trabajadores, respetando sus obligaciones y prestaciones, además se emplea a gente del sector

que es por lo general vulnerable, permitiendo generar oportunidades en los menos desfavorecidos. Asimismo tiene responsabilidad con el medio ambiente, para lo cual su mejor presentación es el manejo de BPA, el uso adecuado de los recursos hídricos, y la utilización de las 4 res en cuanto a la manejo de residuos sólidos (Reciclar, reutilizar, reducir).

#### ***4.1.2.3 Capacidad tecnológica o de producción.***

Una de las grandes ventajas de la empresa “Fresas Lupita S.A.S” es su capacidad de innovación, debido a que tiene un sistema de producción novedoso, que permite el ahorro de espacio, el ahorro en plaguicidas y abonos inorgánicos; además permite una fresa con características más limpias en cuanto higiene y otros tipos de enfermedades humanas asociadas a la mala producción de fresas.

Una producción limpia es su carta de presentación, debida principalmente al manejo de Buenas Prácticas Agrícolas BPA, a la no producción en tierra, la cual maltrata y daña las propiedades físicas y nutritivas de la fresa, puesto que están producidas en un sistema en “A” que permite además una mejor revisión y manejo dentro del cultivo. La producción en un sistema de hidroponía en “A” también permite un adecuado uso de los nutrientes mediante bombeo, evitando el desperdicio de nutrientes y que esto finalmente se ve recompensando en los costos de producción y en el peso obtenido por la fresa.

El valor agregado del producto es básicamente la clasificación, el buen manejo poscosecha y el empaque de la fresa en cajas de icopor, con su respectiva etiqueta. Aunque se debe pensar en realizar otros procesos de conservación como congelación IQF, en la medida que se encuentren otros mercados y transformaciones de tipo agroindustrial, especialmente como procesos de contingencia, cuando haya sobreproducción o pérdida de agua por mucho tiempo en almacenamiento (causas externas).

Por otra parte se debe tener en cuenta las habilidades técnicas específicas del personal, que puede ser difícil encontrar y extensa capacitación, debido a que el manejo de

formulación y bombeo de los nutrientes que debe hacerse de manera constante, y precisa; además todo lo referente a las labores de poda, corresponden ser llevada mediante una técnica meticulosa, debido a que de esta actividad depende la productividad de cada planta de fresa.

#### ***4.1.2.4 Capacidad financiera.***

El capital de trabajo para la empresa “Fresas Lupita S.A.S” es dificultoso de manera inicial, debido a que se debe tener en cuenta que la fresa comienza su producción después del tercer mes, lo que indica una baja rotación de efectivo, por tanto se realiza estrategias para tener una producción escalonada que permita un flujo constante de capital; igualmente este ítem dependerá en gran medida de la realización de buenos contratos con clientes donde el pago sean rápidos, para no descapitalizar el negocio.

La fresa es un producto que permite buenas rentabilidades, debido al gran mercado que tiene, por ende se debe obtener productos de primera calidad, en lo posible que paguen muy bien por este tipo de fresas, teniendo en cuenta su proceso productivo manejado con BPA; mas sin embargo otro tipo de calidades de fresa que no sean de primera calidad, se deben manejar con clientes que den un buen precio, pero especialmente que tengan un pago rápido.

La capacidad de endeudamiento de la empresa es bueno, debido a que Fondo Emprender a través de FONADE, inyecta capitales de trabajo que permite que en los tiempos muertos de producción la empresa se sostenga, y que aunque inicialmente este recurso dado por fondos externos es un endeudamiento, también cabe la posibilidad de convertirse en condonable, dándole mayor sostenibilidad; la empresa claramente debe apostarle al manejo de sus finanzas, como si el pago de la deuda se hiciera efectivamente. Igualmente se debe pensar en la adquisición de créditos de bajo costo de intereses o crédito con proveedores.

La estabilidad en los costos es algo que en la empresa debe ser prioritario, especialmente en costos de producción, específicamente en el manejo de nutrientes de altos

precios y la mano de obra que generalmente es pagada por jornales respetando sus prestaciones de ley.

#### ***4.1.2.5 Capacidad competitiva o de mercadeo.***

La calidad del producto en la empresa “Fresas Lupita S.A.S” es uno de los objetivos más importantes dentro de la organización, debido a que se realiza un manejo pos-cosecha estricto, con baja manipulación del fruto, lo que permite un buen precio de venta; igualmente la clasificación del producto según sus calidades y de ahí el mercado objetivo que tendrá. El buen manejo agrícola versus el buen manejo pos-cosecha, reconoce un precio de venta bueno y competitivo dentro del mercado de las frutas. La calidad de la fresa será a la vez la mejor ventaja competitiva frente a la competencia.

La participación en el mercado inicialmente es baja de un 1,3%, lo que se debe expandir para mejorar los ingresos y por ende las utilidades; el estudio de mercado demuestra que hay una demanda insatisfecha, y por tanto esta debe ser una estrategia en el mediano plazo.

La lealtad del cliente se espera, teniendo en cuenta que nuestros clientes mayoritarios son empresas distribuidoras a los clientes finales, por tanto se requiere llegar a acuerdos benéficos para ambos negociantes, asimismo fidelizarlos a través de entrega oportuna y calidad del producto vendido.

Los costos de distribución no son altos debido a la cercanía de la producción al cliente final, igualmente se busca tener rutas de distribución que mejoren la conservación del producto y la minimización de gastos, especialmente por transporte y pérdida de peso del producto.

Las fortalezas de los proveedores son un punto a favor, debido al gran potencial agrícola del departamento de Nariño, los negocios de este tipo han crecido y han mejorado en cumplimiento y calidad de materias primas e insumos requeridos.

Hay puntos que se deben tener en cuenta en la capacidad competitiva que no se pueden descuidar, y que no se han tenido en cuenta, por ejemplo programas posventa, portafolio de productos y servicios e inversión en investigación y desarrollo.

#### ***4.1.2.6 Capacidad de talento humano.***

Dentro de las fortalezas se encuentra el nivel académico de candidata a magister en Ciencias Agrarias del jefe de producción, que permite la realización de un excelente proceso de producción en fresas; sumado al mismo nivel académico de la gerente, que admite el buen manejo a nivel administrativo de la empresa; la experiencia de los técnicos de producción y la capacitación para los jornaleros y el asesor de ventas. La experiencia técnica además viene dada por el desarrollo de investigaciones serias y que ha permitido hacer valoraciones estadísticamente confiables que respaldan la técnica, conjuntamente dentro de los requisitos exigidos a los empleados o jornaleros será la experiencia específica en cultivo de fresa y preferiblemente en hidroponía.

La estabilidad laboral es fundamental en la empresa, debido especialmente al pago oportuno, a empleos dignos, capacitación constante, incentivos y motivación; todos estos son ítem que permite que los empleados o jornaleros sientan verdadero sentido de pertenencia de la “Fresas Lupita S.A.S”.

#### ***4.1.2.7 Matriz de factores internos MEFI.***

Para el análisis de los factores internos se realiza un diagnóstico de debilidades y fortalezas de la empresa a través de la entrevista a las seis personas que conforman el equipo que trabaja en la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, además como perciben a la empresa los clientes más relevantes y realizada a través de encuestas. Sumado a un diagnóstico que parte de la observación como se relaciona en el marco metodológico y en el anexo 3. Las fines de ese análisis da como resultado la tabla MEFI que se describe a continuación:

Tabla 7. Factores claves internos

| Factores Internos Claves                | Valor      | Clasificación | Valor Ponderado |
|-----------------------------------------|------------|---------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>                       |            |               |                 |
| Capacidad de toma de decisiones         | 0,15       | 3             | 0,05            |
| Valor agregado del producto             | 0,28       | 4             | 0,07            |
| Calidad Producto                        | 0,40       | 4             | 0,1             |
| Nivel academico                         | 0,15       | 3             | 0,05            |
| Participación en el mercado             | 0,07       | 1             | 0,07            |
| Programas Posventa                      | 0,10       | 2             | 0,05            |
| Invesion en Investigación y desarrollo  | 0,10       | 1             | 0,1             |
| <b>Debilidades</b>                      |            |               |                 |
| Manuales de funciones y procedimientos  | 0,18       | 2             | 0,09            |
| Producto sin transformación             | 0,1        | 1             | 0,1             |
| Riguroso proceso de capacitación        | 0,1        | 2             | 0,05            |
| Capital de trabajo                      | 0,05       | 1             | 0,05            |
| Participación en el mercado             | 0,24       | 2             | 0,12            |
| Programas postventas                    | 0,1        | 2             | 0,05            |
| Inversión en investigación y desarrollo | 0,05       | 1             | 0,05            |
| <b>Total Ponderado</b>                  | <b>2,1</b> |               | <b>1</b>        |

Donde: debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2) una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

Fuente: elaboración propia.

Se puede decir que la empresa está en un promedio de 2,1 lo que demuestra que la empresa tiene una organización con debilidades fuertes. Por tanto se debe revisar las la participación en el mercado y la investigación y desarrollo para convertir debilidades en fortalezas, y que sean de menor importancia al momento de la ponderación.

#### 4.1.3 DOFA.

El análisis DOFA tiene como fin crear estrategias para el mejoramiento de la empresa “Fresas Lupita SAS”, en este sentido se hace una serie de entrevistas a los clientes y gerente de la empresa para poder determinar a través de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, dichas estrategias como se presenta a continuación:



Tabla 8. Matriz DOFA - Fortalezas

| <b>DOFA</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>AMENAZAS</b>                         |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Entrada de Ecuatorianos debido a la devaluación del peso frente al dólar                                                                                                                                           | 1. Falta de encadenamientos productivos |
|                                                    | 2. Reformas laborales a favor de empresarios                                                                                                                                                                                                                                        | 2. Aranceles y devaluación de peso para exportar a Ecuador                                                                                                                                                            |                                         |
|                                                    | 3. Proceso de paz - fin del conflicto armado                                                                                                                                                                                                                                        | 3. Impuestos gubernamentales                                                                                                                                                                                          |                                         |
|                                                    | 4. Cadena productiva Hortofrutícola en plan de desarrollo                                                                                                                                                                                                                           | 4. Deficientes vías de acceso                                                                                                                                                                                         |                                         |
|                                                    | 5. Empresas de fresas locales sin competitividad y sin mercados objetivos                                                                                                                                                                                                           | 5. Importación de frutas de países suramericanos                                                                                                                                                                      |                                         |
|                                                    | 6. Mano de obra calificada                                                                                                                                                                                                                                                          | 6. Proveedores de equipos de alta tecnología - automatización                                                                                                                                                         |                                         |
|                                                    | 7. Disminución de desempleo aumento de ingresos                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
|                                                    | 8. Telecomunicaciones                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
|                                                    | 9. Proveedores agrícolas                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
| <b>FORTALEZAS</b>                                  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>ESTRATEGIAS FA</b>                                                                                                                                                                                                 |                                         |
| 1. Capacidad de toma de decisiones                 | 1. Lograr la diferenciación en calidad del producto mediante clasificación de fresas, según el mercado objetivo. (F4,O2,O4,O6,O8,O9)                                                                                                                                                | 1. Buscar alianzas con empresas del sector para mejorar procesos con proveedores, clientes, competencia, entidades entre otros, lo que implica mayor productividad. (F2,F4,F7,A1,A4,)                                 |                                         |
| 2. Aseguramiento de asesoría externa institucional | 2. Resaltar las especificaciones del proceso de producción en el producto, prestigio, conocimiento del producto, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto mas directo con el cliente con información vía mail. (F2,F3,F4,F5,F7,F8,O1,O4, O6,O8) | 2. Realizar articulación con entidades gubernamentales para asesoría en convocatorias que permitan la exportación de las fresas. (F1,F2,A1,A2,A3, A5)                                                                 |                                         |
| 3. Responsabilidad social y ambiental              | 3. Mantener la calidad de productos, mejorar la calidad del servicio posventa y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes. (F3,F4,F5,O1,O6,O8).                                                             | 3. El método de producción resaltado entre las características del empaque con el fin de mejorar la atracción del producto frente a los productos importados. F4,F5,F6,A2, A5)                                        |                                         |
| 4. Producción innovadora                           | 4. Aprovechar recursos por fuentes de financiación para implementar procesos innovadores y empleo de primas y materiales de calidad. (F1,F6,F9,O7).                                                                                                                                 | 4. Soporte financiero a través de Bancos y cooperativas de crédito con el animo de mejorar el precio dentro de los almacenes de cadena, siendo mas competitivos que las frutas de importación. (F4,F5,F6,F7,F8,A3,A5) |                                         |
| 5. Producto de calidad                             | 5. Contratación de personal requerido de acuerdo a la necesidad según los ciclos de producción de la fresa (F1,F2,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O4,O6,O7,O8,O9)                                                                                                                                 | 5. Desarrollar nuevas presentaciones de empaque a la fresa, además buscar estrategias para en el corto plazo realizar otros procesos de transformación que permitan mayor durabilidad de la fresa. ( F5,F4,A1,A5, A6) |                                         |
| 6. Valor agregado del producto                     | 6. Promocionar servicio a través de un portafolio que ofrece la empresas "Fresas Lupita SAS". (F2,F4,F5,F7,F8,O1,O2,O8)                                                                                                                                                             | 6. Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio y el producto ofrecido. (F3,F9,A3)                                                                                                        |                                         |
| 7. Capacidad de endeudamiento                      | 7. Análisis de costos detallado para permitir mantener un precio competitivo dentro de los clientes.                                                                                                                                                                                | 7. Elaboración de manual de procesos y procedimientos de la empresa para la estandarización de los productos. (F1,F3,F4,F8, A1,A6)                                                                                    |                                         |
| 8. Costos de distribución                          | 8. Aprovechamiento de las habilidades, asesoramientos para buscar mejorar capacitaciones en aspectos                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
| 9. Nivel académico de los colaboradores            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                         |

Fuente: elaboración propia

Dentro de las fortalezas se encuentra identificadas nueve principales que son: capacidad de toma de decisiones, aseguramiento de asesoría externa institucional, responsabilidad social y ambiental, producción innovadora, producto de calidad, valor agregado del producto, capacidad de endeudamiento, costos de distribución, nivel académico de los colaboradores se relaciona parte administrativa, relacionamiento externo, y responsabilidad social y ambiental; las cuales se quieren potencializar teniendo en cuenta el entorno de oportunidades y teniendo en cuenta las amenazas por tanto las estrategias

definidas son: lograr la diferenciación en calidad del producto mediante clasificación de fresas, según el mercado objetivo; buscar alianzas con empresas del sector para mejorar procesos con proveedores, clientes, competencia, entidades entre otros, lo que implica mayor productividad; resaltar las especificaciones del proceso de producción en el producto, prestigio, conocimiento del producto, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto más directo con el cliente con información vía mail; realizar articulación con entidades gubernamentales para asesoría en convocatorias que permitan la exportación de las fresas; mantener la calidad de productos, mejorar la calidad del servicio posventa y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes; el método de producción resaltado entre las características del empaque con el fin de mejorar la atracción del producto frente a los productos importados; aprovechar recursos por fuentes de financiación para implementar procesos innovadores y empleo de materias primas y materiales de calidad; soporte financiero a través de Bancos y cooperativas de crédito con el ánimo de mejorar el precio dentro de los almacenes de cadena, siendo más competitivos que las frutas de importación; contratación de personal requerido de acuerdo a la necesidad según los ciclos de producción de la fresa; desarrollar nuevas presentaciones de empaque a la fresa, además buscar estrategias para en el corto plazo realizar otros procesos de transformación que permitan mayor durabilidad de la fresa. promocionar servicio a través de un portafolio que ofrece la empresas "Fresas Lupita SAS"; incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio y el producto ofrecido; análisis de costos detallado para permitir mantener un precio competitivo dentro de los clientes; elaboración de manual de procesos y procedimientos de la empresa para la estandarización de los productos; aprovechamiento de las habilidades, asesoramientos para buscar mejorar capacitaciones en aspectos administrativos, técnicos y comerciales.

Tabla 9. Matriz DOFA - Debilidades

| <b>DOFA</b>                                |                                                                                                                                                                             | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                                                                          |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|                                            |                                                                                                                                                                             | 1. Entrada de Ecuatorianos debido a la devaluación del peso frente al dólar                                                                                                                                              | 2. Reformas laborales a favor de empresarios                                                                                                                                                                             | 3. Proceso de paz - fin del conflicto armado | 4. Cadena productiva Hortofrutícola en plan de desarrollo | 5. Empresas de fresas locales sin competitividad y sin mercados objetivos | 6. Mano de obra calificada | 7. Disminución de desempleo aumento de ingresos | 8. Telecomunicaciones | 9. Proveedores agrícolas | 1. Falta de encadenamientos productivos | 2. Aranceles y devaluación de peso para exportar a Ecuador | 3. Impuestos gubernamentales | 4. Deficientes vías de acceso |
| <b>DEBILIDADES</b>                         | <b>ESTRATEGIAS DO</b>                                                                                                                                                       | <b>ESTRATEGIAS DA</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>ESTRATEGIAS DA</b>                                                                                                                                                                                                    |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 1. Manuales de funciones y procedimientos  | 1. Programación de eventos especiales de promoción, degustación de fresa. (D2,D3,O1,O2,O4,O5,O8,O9)                                                                         | 1. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (D1,D3,A3)                                                                                                                      | 1. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (D1,D3,A3)                                                                                                                      |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 2. Producto sin transformación             | 2. Desarrollo de página web. (D2,D3,D7,O1,O2,O4,O5,O8,O9)                                                                                                                   | 2. Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo mas en la mente del cliente o consumidor. (D5,D6,A5)                                                                       | 2. Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo mas en la mente del cliente o consumidor. (D5,D6,A5)                                                                       |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 3. Riguroso proceso de capacitación        | 3. Implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio. (D3,D4,D8,O6,O5,O8,O9)                                                                | 3. Capacitar continuamente a los empleados, para mejorar la producción, el proceso de venta obteniendo productos de mejora calidad que permitan fidelizar clientes. (D1,D5, D6, A1, A5)                                  | 3. Capacitar continuamente a los empleados, para mejorar la producción, el proceso de venta obteniendo productos de mejora calidad que permitan fidelizar clientes. (D1,D5, D6, A1, A5)                                  |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 4. Capital de trabajo                      | 4. Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios (D2,D3,D4,O5,O6, O7)                                                           | 4. Inversión de un medio de transporte que permita la disminución del costo, la calidad del producto y la entrega de producto periódico a los clientes. (D2,D4,D5,D6,A3,A3)                                              | 4. Inversión de un medio de transporte que permita la disminución del costo, la calidad del producto y la entrega de producto periódico a los clientes. (D2,D4,D5,D6,A3,A3)                                              |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 5. Participación en el mercado             | 5. Negociar el crédito en el aprovisionamiento de insumos para disminuir la exigencia de capital de trabajo. (D4,D5,O4,O9).                                                 | 5. Compra de insumos de alta calidad principalmente las plántulas para asegurar un rendimiento en producción mayor. (D1, D2, D4, D7, A1,A3, A4, A6)                                                                      | 5. Compra de insumos de alta calidad principalmente las plántulas para asegurar un rendimiento en producción mayor. (D1, D2, D4, D7, A1,A3, A4, A6)                                                                      |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 6. Programas postventas                    | 6. Realizar visitas empresariales periódicas ofreciendo el portafolio de productos, para obtener mas y mejores clientes de las fresas. (D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)               | 6. Fortalecer los acuerdos con los clientes locales y regionales que permitan el aseguramiento en la compra de las fresas a través de mejor calidad del producto y mejor manejo de precio. (D1,D4,D5,D6, A1, A2, A3, A5) | 6. Fortalecer los acuerdos con los clientes locales y regionales que permitan el aseguramiento en la compra de las fresas a través de mejor calidad del producto y mejor manejo de precio. (D1,D4,D5,D6, A1, A2, A3, A5) |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
| 7. Inversión en investigación y desarrollo | 7. Realizar alianzas estratégicas con restaurantes heladerías de la ciudad para convertirse en el proveedor exclusivo de sus materia prima. (D2,D4, D5, O1,O3,O4,O5,O7, O8) | 7. Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales. (D5,D6,A4,A5)                                                                                                                                                | 7. Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales. (D5,D6,A4,A5)                                                                                                                                                |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |
|                                            | 8. Apostarle a la investigación para el aumento de la vida útil de la fresa tanto fisiológicamente como en el medio de su conservación. (D2,D7,O4, O5, O7)                  |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                          |                                              |                                                           |                                                                           |                            |                                                 |                       |                          |                                         |                                                            |                              |                               |

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera se hace el análisis de siete debilidades dentro de la empresa están: manuales de funciones y procedimientos, producto sin transformación, riguroso proceso de capacitación, capital de trabajo, participación en el mercado, programas postventas, inversión en investigación y desarrollo. Esto en un contexto de amenazas y oportunidades se hacen estrategias para convertir las debilidades en fortalezas y concentrarnos en que las amenazas deben ser disminuidas, por tanto para la empresa “Fresas Lupita S.A.S” se analiza que las siguientes estrategias que son las más adecuadas para aplicarlas: programación de eventos especiales de promoción, degustación de fresa; mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante; desarrollo de

página web; elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo más en la mente del cliente o consumidor; implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio; capacitar continuamente a los empleados , para mejorar la producción, el proceso de venta obteniendo productos de mejora calidad que permitan fidelizar clientes; realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios; inversión de un medio de transporte que permita la disminución del costo, la calidad del producto y la entrega de producto periódico a los clientes; negociar el crédito en el aprovisionamiento de insumos para disminuir la exigencia de capital de trabajo; compra de insumos de alta calidad principalmente las plántulas para asegurar un rendimiento en producción mayor; realizar visitas empresariales periódicas ofreciendo el portafolio de productos, para obtener más y mejores clientes de las fresas; fortalecer los acuerdos con los clientes locales y regionales que permitan el aseguramiento en la compra de las fresas a través de mejor calidad del producto y mejor manejo de precio; realizar alianzas estratégicas con restaurantes - heladerías de la a ciudad para convertirse en el proveedor exclusivo de sus materia prima; aprovechar la publicidad a través de las redes sociales; apostarle a la investigación para el aumento de la vida útil de la fresa tanto fisiológicamente como en los medio de su conservación.

#### **4.1.4 Análisis de vulnerabilidad.**

Para el análisis de vulnerabilidad se tienen en cuenta 6 puntales que son los pilares de la empresa “Fresas Lupita SAS” que se analizan en la siguiente matriz:

Tabla 10. Diagrama de Vulnerabilidad.

| AMENAZA                                                                    | CONSECUENCIAS                                                                                                                     | IMPACTO DE AMENAZA<br>0 -10 | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA<br>0 -1 | CAPACIDAD DE REACCION<br>0 -10 | PONDERACION | GRADO DE VULNERABILIDAD |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------------------|
| Falta de valor agregado en las fresas para distribución y comercialización | Menor precio pagado en la comercialización.                                                                                       | 5                           | 0,3                                | 6                              | 1,5         | <b>PREPARADA</b>        |
| Condiciones climáticas desfavorables para un buen producto                 | Disminuir el numero de kilos producidos de buena calidad por tanto menor el numero de clientes y el precio pagado por las fresas. | 9                           | 0,5                                | 4                              | 4,5         | <b>VULNERABLE</b>       |
| Baja demanda de clientes y "Fresas Lupita SAS"                             | No estar en la mente de los consumidores de fresas con marca clientes y consumidores.                                             | 8                           | 0,4                                | 7                              | 3,2         | <b>PREPARADA</b>        |
| Capacidad inutilizada, pérdida de rentabilidad.                            | Perdida de utilidades, despidos, reestructuración.                                                                                | 7                           | 0,7                                | 5                              | 4,9         | <b>PREPARADA</b>        |
| Mano de obra capacitada con alta rotación                                  | Aumento de costos en capacitación por mayor tiempo en esta actividad.                                                             | 5                           | 0,3                                | 6                              | 1,5         | <b>PREPARADA</b>        |
| Perdida de conocimiento en la tecnica de nutrición de fresas hidropónicas  | Perdida de las características bromatológicas, físicas y de calidad actual de las fresas.                                         | 6                           | 0,2                                | 7                              | 1,2         | <b>PREPARADA</b>        |

Fuente: elaboración propia.

De la misma manera se realiza un plano cartesiano donde se quiere encontrar el grado de Vulnerabilidad de cada puntal, por tanto se relaciona la ponderación con la capacidad de reacción como se describe a continuación:

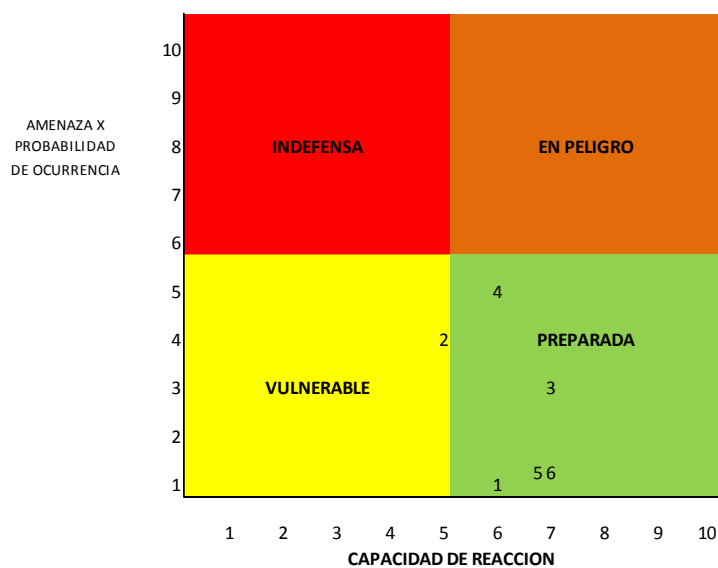


Figura 4. Vulnerabilidad empresa "Fresas Lupita S.A.S" - elaboración propia.



Con el análisis de vulnerabilidad, se puede concluir que el puntal de Calidad en el producto está en una zona vulnerable, debido a que una fresa dentro de los estándares de calidad definidos por la Norma Técnica Colombiana es vital para la aceptación y buen pago; además de esto la baja reacción, debida a daños ambientales que de suceder son irreparables, muestra que se deben tener estrategias y planes de prevención muy asegurados, mostrados en las señales agronómicas de las mismas plantas y frutos.

En cuanto a los otros puntales, se puede decir que se tiene un tiempo de reacción considerable y que permitirá tener acciones de mejoramiento si fueran necesarios.

#### 4.1.5 Análisis 5 fuerzas de Porter.

Para el análisis de las fuerzas de Porter se hace en base al simulador de las cinco fuerzas de Porter, donde se relaciona las características más sobresalientes de cada fuerza para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”.

Tabla 11. Análisis cinco fuerzas de Porter - “Fresas Lupita S.A.S”.

|                                               |         |                                                                                     |                 |                                       |        |
|-----------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------|
|                                               |         | <b>Amenazas Entradas Nuevos Competidores</b>                                        |                 |                                       |        |
|                                               |         | Economías de escala                                                                 | Sin importancia |                                       |        |
|                                               |         | Lealtad del cliente                                                                 | Normal          |                                       |        |
|                                               |         | Coste de Cambio                                                                     | n/a             |                                       |        |
|                                               |         | Requerimientos de capital                                                           | Normal          |                                       |        |
|                                               |         | Acceso a canales de distribución                                                    | Facilidad       |                                       |        |
|                                               |         | Experiencia efecto de aprendizaje                                                   | Baja            |                                       |        |
|                                               |         | Regulación de la industria                                                          | Normal          |                                       |        |
|                                               |         | Diferenciación de Producto                                                          | Bajo            |                                       |        |
|                                               |         | Acceso a la tecnología                                                              | Bajo            |                                       |        |
|                                               |         |  |                 |                                       |        |
| <b>Compradores</b>                            |         | <b>Rivalidad entre competidores de la industria</b>                                 |                 | <b>Proveedores</b>                    |        |
| Coste de cambio de cliente                    | Bajo    | Numero de competidores                                                              | Muy Alto        | Poder de negociación                  | Normal |
| Numero de clientes importantes                | Alto    | Barreras emocionales                                                                | n/a             | Precio                                | Normal |
| Amenaza de integración hacia atrás            | Posible | Crecimiento de la industria                                                         | Muy Alto        | Nombre                                | Normal |
| Facilidad para encontrar productos sustitutos | Alto    | Guerra de precio                                                                    | Alto            | Localización                          | Alto   |
| Implicación con el producto                   | Normal  | Restricciones gubernamentales y sociales                                            | Bajo            | Grado de confianza                    | Alto   |
| Poder de negociación                          | Bajo    | Costes de salida                                                                    | Bajo            | Relación                              | Alto   |
|                                               |         | Márgenes de la industria                                                            | Normal          | Peligro de integración hacia adelante | Bajo   |
|                                               |         |  |                 | Presencia de productos sustitutos     | Alto   |
|                                               |         | <b>Productos sustitutos</b>                                                         |                 | Coste de cambio de proveedor          | Normal |
|                                               |         | Disponibilidad de sustitutos cercanos                                               | Muy Alto        | Calidad del producto                  | Alta   |
|                                               |         | Coste de cambio para el comprador                                                   | Bajo            |                                       |        |
|                                               |         | Agresividad                                                                         | Alto            |                                       |        |
|                                               |         | Contraste relación valor -precio                                                    | Alto            |                                       |        |

Fuente: elaboración propia.

Para la empresa “Fresas Lupita S.A.S” el poder del comprador es grande, debido a la alta oferta de fresas en el mercado, ya que en los alrededores de la ciudad de Pasto la economía es eminentemente agrícola, por tanto la negociación es un poco compleja porque existe una “estandarización” del precio, mas sin embargo entre más especializado sea el cliente las fresas deben contar con una calidad de primera, como por ejemplo las empresas que venden la fruta en fresco (como fruterías y heladerías); por tal razón la negociación se hace más específica y la empresa “Fresas Lupita S.A.S” puede competir con calidad, resaltando las propiedades y beneficios de las fresas Hidropónicas; igualmente se puede hacer valor en un servicio de cumplimiento, de solución de inconvenientes y de seguimiento permanente a los clientes. Hay que aclarar que la negociación va hacer diferente, teniendo en cuenta las calidades de la fresa y entre mayor calidad mejor precio y mejor contrato.

Dentro de la ciudad de Pasto, es donde se ubican algunos proveedores de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, existen una gran variedad de oferentes lo que permite la negociación en beneficio para las dos partes; sumado a esto hay otros proveedores agrícolas con buenas referencias en la parte agronómica, que da salida a plántulas que aseguran la calidad de la producción. Como estrategia en el análisis DOFA se plantea una provisión a crédito, que le permita a la empresa mejorar su capital de trabajo y la capacidad de endeudamiento; para la cual la negociación gira entre la fidelización y el tiempo para pago de las deudas.

La rivalidad de los competidores para la empresa “Fresas Lupita S.A.S” está basada en el precio del kilogramo de fresa, teniendo en cuenta que la empresa proporciona a través de su proceso hidropónico cantidades de insumos estándares requeridos por este tipo de cultivos, en este sentido los costos son más bajos que los de la competencia; mas sin embargo los costos en publicidad hechos por “Fresas Lupita S.A.S” son más altos que

en la competencia. Partiendo de esta premisa se analiza que se puede competir con un buen precio, pero a la vez con buena calidad especialmente en las fresas de primera categoría, sumado a esto se quiere a través de la publicidad ir generando en el cliente y en el consumidor una recordación permanente de la marca; y como segunda estrategia competir con precio bajo en las calidades con categoría inferior.

Hay que sumarle que las frutas traídas por importación, tienen mayor precio, debido a los altos costos de transporte y aranceles que deben pagar, que aunque puedan competir con calidad, el precio es incluso definitivo en el momento de escogencia del consumidor.

La entrada de nuevos productores es un peligro inminente para “Fresas Lupita S.A.S”, la diferencia radica en resaltar los atributos que tiene un producto producido bajo hidroponía y con manejo de BPA, tanto en las negociaciones con empresa compradoras como para el consumidor final. Un excelente producto, un innovador proceso de producción, un buen empaque y una excelente publicidad serán las características innovadoras y diferenciadoras de la empresa. Hay que tener en cuenta que el mercado de la fresa va en crecimiento y que la llegada de nuevos productores es para suplir la demanda escasa en algunas temporadas. De igual manera la empresa a mediano plazo espera la realización de exportaciones con mercados, incluso que requieren toda la producción empresarial de “Fresas Lupita S.A.S” y otras adicionales.

Los peligro frente a los productos sustitutos para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, se referencia principalmente por las otras frutas producidas tanto a nivel local, nacional e internacional, que llegan por diferentes medios de transporte, por tanto la empresa a través de la publicidad debe resaltar los beneficios para la salud que trae el consumo, la manera de preparación de platos con base a la fresa y la buena calidad tanto en el proceso como en el producto final. Dentro de las encuestas hechas en el estudio de mercado previo al



montaje de la empresa, se ve con claridad la preferencia de los consumidores por este tipo de fruta, punto a favor con respecto al peligro de los sustitutos. Podemos sumar que además del delicioso sabor, la fresa tiene un bajo precio, cuestión que atrae al consumidor por encima de otras frutas.

#### **4.1.6 Direccionamiento estratégico.**

##### **4.1.6.1 Misión.**

Fresas Lupita SAS quiere satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del aprovisionamiento de fresas hidropónicas de acuerdo a los estándares de calidad como sabor, color, madurez y textura; en marcado en un proceso sostenible de responsabilidad social y ambiental.

##### **4.1.6.2 Visión.**

Fresas Lupita SAS en el 2020 será la mejor empresa productora y comercializadora de fresa hidropónica en la ciudad de Pasto; imprimiendo innovación en sus procesos productivos y comerciales; para el incremento en el rendimiento del cultivo, mejora en la calidad del producto y productividad de la empresa; siendo el compromiso social y ambiental la insignia de nuestra imagen y con ello convertirnos en el proveedor preferido de nuestros cliente.

##### **4.1.6.3 Principios Corporativos.**

Las políticas de la empresa Fresas Lupita SAS son:

- Proporcionar a los empleados de manera constante habilidades para mejorar su rendimiento laboral y desarrollo humano.
- Satisfacer las expectativas del cliente con respecto al conjunto de propiedades de las fresas hidropónicas.
- Agilizar la tomar decisiones y capacidad de adaptación de la empresa a las diferentes transformaciones que sufra el entorno interno o externo.

- Realizar de tareas necesarias para lograr los objetivos y/o superar las dificultades teniendo en cuenta el tiempo y los recursos, además donde se pueda ejercer una verificación de los procesos y toma de decisiones con respecto a los resultados.
- Proyectar la sostenibilidad de la empresa abriendo nuevos mercados de la fresa en Pasto o en otras ciudades. A través de la publicidad y promoción las fresas hidropónicas para el conocimiento de los clientes o posibles clientes que sirven para informar, persuadir o recordar la marca “Fresas Lupita SAS”.
- Generar innovación de producto, proceso, servicio, organización y mercadotecnia en todo su ejercicio empresarial.
- Tener objetivos productivos con responsabilidad empresarial ambiental y social.

#### 4.1.6.4 **Objetivos Estratégicos.**

- Mejorar la Publicidad y Promoción de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”
- Realizar investigación e innovación en los procesos y producto de la empresa “Fresas Lupita S.A.”
- Mantener e incrementar la calidad de las fresas producidas en la empresa.
- Incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes externos.
- Aumentar la productividad de la empresa y el capital de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa.
- Mantener un cliente interno motivado y capacitado en la empresa “Fresas Lupita S.A.S”

## **4.2 Plataforma estratégica**

### 4.2.1 **Matriz interna y externa.**

Con la matriz I-E, se pretende ubicar la empresa “Fresas Lupita SAS” de acuerdo con los resultados arrojados por la MEFI y MEFE, para establecer las implicaciones estratégicas diferentes que se deben adoptar mediante la localización del cuadrante,

que pueden ser estrategias intensivas, de conservar y mantener o cosechar o enajenar.

En la Matriz I – E, dado en el análisis entre la MEFI y MEFE, con punto de cruce de (2.1, 2,62) se puede establecer que se encuentra en el cuadrante V que pertenece a estrategias de actitud competitiva de conservar y mantener.

Estrategia de penetración en el mercado, es importante realizar distintas estrategias de promoción, publicidad, comunicación, servicio post venta, para poder mejorar la aceptación de los clientes y consumidores de las fresas; además crear una imagen corporativa que permita establecerse en las mentes de nuestro mercado objetivo.

Lograr una calidad de fresa que permita el posicionamiento en el mercado, generando en el cliente preferencia por el producto ofrecido. Esta será la principal muestra que se llevara al ofrecimiento del fruto ya sea a intermediarios nacionales como Alsur o cadenas de supermercados como Éxito; como a nuevos clientes.

Para la estrategia de investigación y desarrollo, se propone ir analizando de manera de laboratorio nuevas técnicas para mejorar la nutrición del cultivo, mejora en el empaque, conservación e igualmente ampliar en nuevas frutas o verduras como por ejemplo la lechuga y de esta manera expandir el mercado; claro está con una adecuada investigación de mercado que permita determinar las expectativas y preferencias de los clientes.

Tabla 12. MEFE - MEFI

**MATRIZ I-E**

|                                           |       | CAPACIDAD INTERNA (MEFI) |                                             |      |
|-------------------------------------------|-------|--------------------------|---------------------------------------------|------|
|                                           |       | ALTO                     | MEDIO                                       | BAJO |
| GRADO DE FAVORABILIDAD DEL ENTORNO (MEFE) | ALTO  | 4                        | 3                                           |      |
|                                           | MEDIO | 3                        | ACTITUD COMPETITIVA<br>CONSERVAR Y MANTENER |      |
|                                           | BAJO  | 2                        |                                             |      |

1

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2 Matriz de McKinsey

La matriz de McKinsey se hace en base al diagnóstico realizado como objetivo inicial, a partir de las entrevistas, encuestas y observación directa de la empresa y el entorno; cabe anotar que el conocimiento de la gerencia con respecto a los procesos internos permite percibir con mayor seguridad el análisis de nueve factores en Posición competitiva y siete en atraktividad de mercado así:

Tabla 13. Matriz de McKinsey

|                          | Factor                                       | Peso       | Calificación | Valor       |
|--------------------------|----------------------------------------------|------------|--------------|-------------|
| Atractividad del Mercado | 1. Tamaño de mercado en general              | 10         | 4            | 0,4         |
|                          | 2. Crecimiento promedio anual                | 11         | 2            | 0,22        |
|                          | 3. Niveles de satisfacción del cliente       | 15         | 2,5          | 0,375       |
|                          | 4. Competencia, Intensidad, Cantidad         | 25         | 2            | 0,5         |
|                          | 5. Requerimientos Tecnológicos               | 10         | 2,5          | 0,25        |
|                          | 6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía | 15         | 1,5          | 0,225       |
|                          | 7. Tendencias de financiamiento tecnológico  | 14         | 4            | 0,56        |
|                          |                                              | <b>100</b> |              | <b>2,53</b> |
|                          | Factor                                       | Peso       | Calificación | Valor       |
| Posición Competitiva     | 1. Posición de mercado                       | 5          | 2            | 0,1         |
|                          | 2. Crecimiento del mercado                   | 10         | 2            | 0,2         |
|                          | 3. Variedad de la oferta                     | 15         | 3            | 0,45        |
|                          | 4. Reputación de marca                       | 20         | 3            | 0,6         |
|                          | 5. Socios de negocios                        | 10         | 3            | 0,3         |
|                          | 6. Conocimiento del mercado                  | 10         | 3            | 0,3         |
|                          | 7. Capacidad de entrega                      | 5          | 2            | 0,1         |
|                          | 8. Imagen del mercado                        | 15         | 3            | 0,45        |
|                          | 9. Estructura organizacional                 | 10         | 2,5          | 0,25        |
|                          |                                              | <b>100</b> |              | <b>2,75</b> |

Fuente: elaboración propia.

Matriz McKinsey-GE

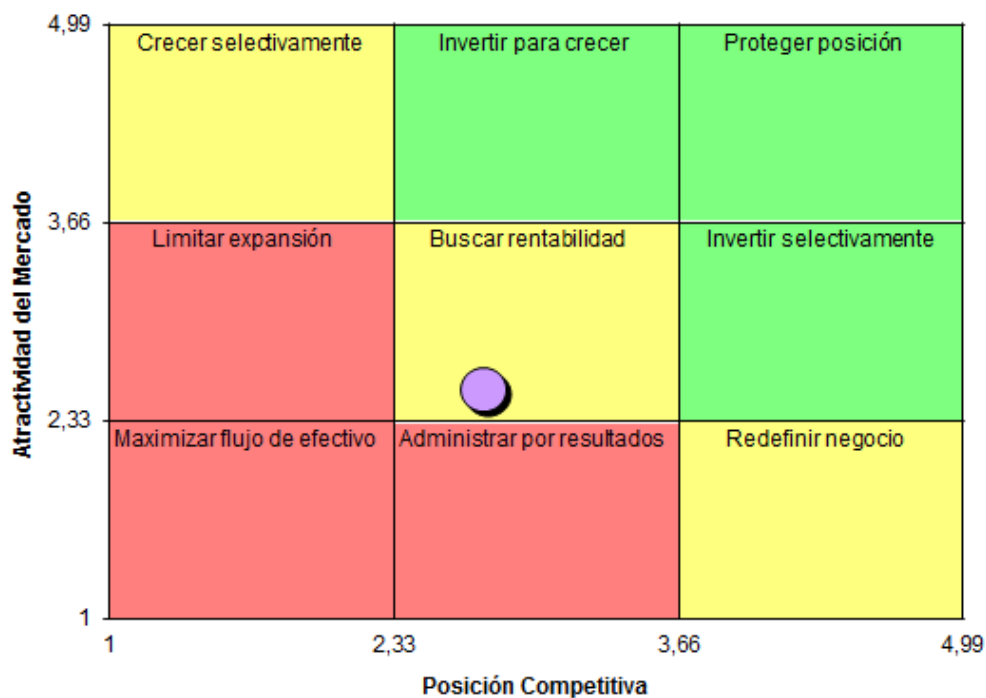


Figura 5. Matriz de MaKinsey - elaboración propia.

La matriz indica que a través de las dos variables analizadas se encuentra en la búsqueda de una rentabilidad, es decir que si “Fresas Lupita S.A.S” desea invertir hay que hacer cambios estratégicos que permitan una mayor posición competitiva y una mayor atractividad del mercado, pero es importante la permanencia en el mercado.

#### 4.2.3 Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston.

La participación en el mercado como lo cuenta (Ortega & Villegas, 2012) de la fresa es de 1% de todos los frutales transitorios del país. Aunque la dirección de inteligencia económica (SIECA, 2011), en un análisis muestra que las participaciones de importaciones están principalmente con plátanos con 13,1%, uvas frescas el 7,8%, manzanas 7,1%; naranjas Frescas 4,5%, almendras 4,6%, mandarinas 4,7%, fresas 3,2%, y otras frutas 55%, que teniendo en cuenta la cantidad de frutas que hay en el mundo, se puede concluir que la participación relativa de la fresa en el mercado es alta, aunque compite con una industria de bajo crecimiento. Lo que genera bastante efectivo y pueden parecer como mercados estrellas sin serlos.

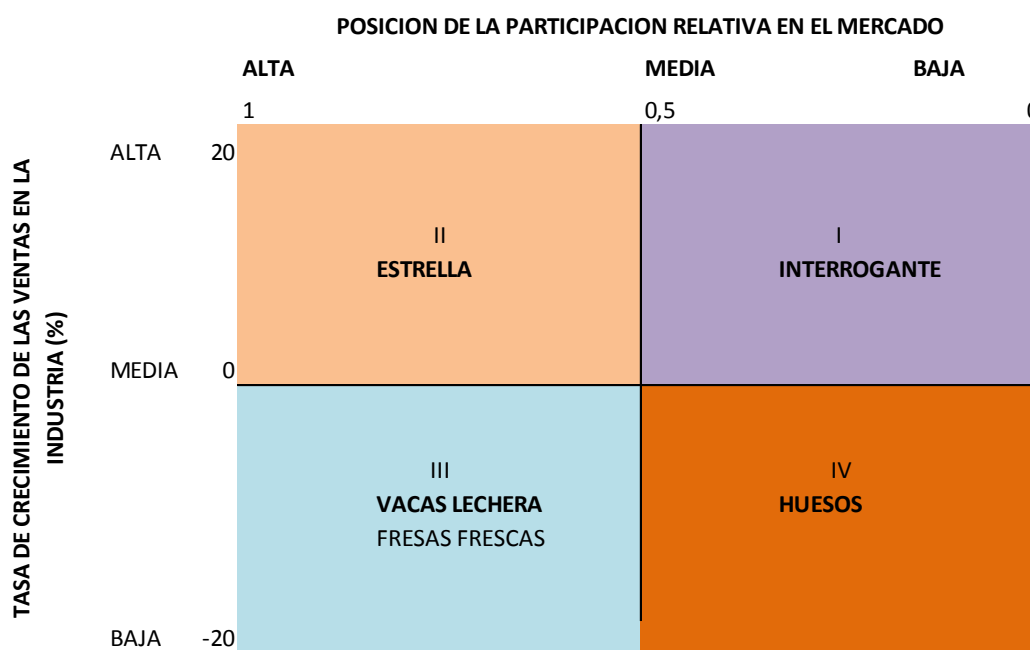


Figura 6. Matriz de GCB - elaboración propia.

Teniendo en cuenta que las fresas frescas se ubican en el cuadrante III de vacas lecheras se seguirán las estrategias realizadas en DOFA:

- ✓ Lograr la diferenciación en calidad del producto mediante clasificación de fresas, según el mercado objetivo.
- ✓ Resaltar las especificaciones del proceso de producción en el producto, prestigio, conocimiento del producto, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto más directo con el cliente con información vía mail.
- ✓ Promocionar servicio a través de un portafolio que ofrece la empresas "Fresas Lupita SAS"
- ✓ Desarrollar nuevas presentaciones de empaque a la fresa, además buscar estrategias para en el corto plazo realizar otros procesos de transformación que permitan mayor durabilidad de la fresa
  - ✓ Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo más en la mente del cliente o consumidor.

#### 4.2.4 PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción.

Para el análisis de PEYEA se tiene en cuenta los factores externos e internos que influyen en la empresa para lo cual se considera las consideraciones de las matrices MAFE, MEFI, DOFA y las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 14. Matriz PEYEA – “Fresas Lupita S.A.S”

| POSICION ESTRATEGICA INTERNA       |                      | POSICION ESTRATEGICA EXTERNA      |                      |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF)          | Calificación : 1,6   | ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)        | Calificación : -1,-6 |
| Capacidad de endeudamiento         | 3                    | Reformas laborales                | -4                   |
| Rentabilidad del negocio           | 4                    | Impuestos al sector               | -4                   |
| Flujo de caja                      | 3                    | Proceso de paz                    | -2                   |
| Costos de distribución             | 5                    | Calidad de productos competidores | -5                   |
| <b>Promedio</b>                    | <b>3,75</b>          | <b>Total</b>                      | <b>-2,75</b>         |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)           | Calificación : -1,-6 | FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)         | Calificación : 1,6   |
| Calidad del Producto               | -1                   | Productividad                     | 5                    |
| Responsabilidad social y ambiental | -2                   | Crecimiento del mercado           | 5                    |
| Producción Innovadora              | -1                   | Alternativa en proveedores        | 5                    |
| Imagen Corporativa                 | -1                   | Acceso a tecnología               | 4                    |
| <b>Total</b>                       | <b>-1,25</b>         | <b>Total</b>                      | <b>4,75</b>          |

Fuente: elaboración propia.

Según esto las coordenadas son  $X = 3,5$  y  $Y = 1,0$ ; como se muestra en el siguiente cuadro de ubicación:

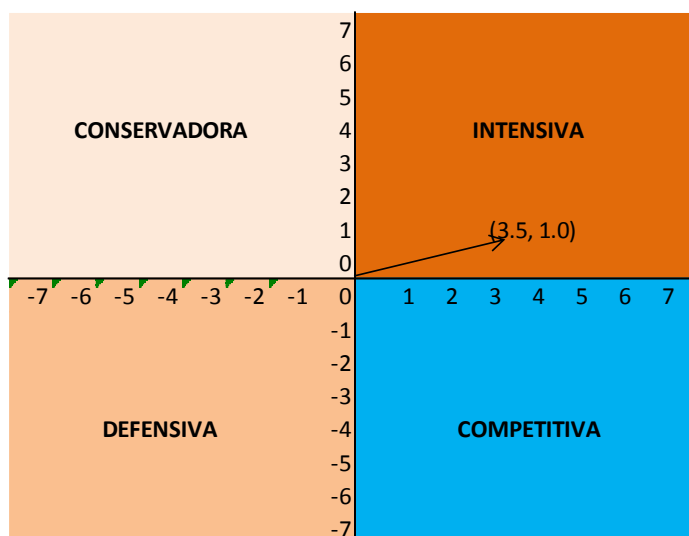


Figura 7. Ubicación punto PEYEA – “Fresas Lupita S.A.S”- elaboración propia.

La empresa “Fresas Lupita S.A.S” al hacer un análisis entre los factores internos y externos, colocando en una calificación en el plano cartesiano valores de la parte financiera y las ventajas competitivas versus la estabilidad ambiental y fortaleza industrial, para lo cual da unas coordenadas de  $(3.5, 1.0)$  dando en el cuadrante denominado “intensiva”, por tanto la empresa debe adoptar estrategias lo que implica utilizar las fortalezas internas como sus ventajas competitivas y fortalezas financieras, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, evitar las amenazas y superar las debilidades internas. Además se evidencia que se han logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente.

#### 4.2.5 MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica.

Según (Prieto, 2012) el CPE es una herramienta que esquematiza de manera sencilla y practica la información obtenida en las matrices anteriores como factores internos y externos de éxito con la conjugación de las estrategias alternativas viables, y requiere la aplicación de juicios intuitivos en su estructuración, sobre todo a la hora de incluir las



estrategias a analizar.

La empresa “Fresas Lupita S.A.S” tiene 15 factores internos y 16 factores externos como base del análisis, y tres estrategias relacionadas con el producto. La sumatoria de la estrategia de desarrollo del producto es la más atractiva que las otras puesto que tiene una puntuación de 5.77, apuntándole de manera externa a que la cadena productiva hortícola se encuentra en el plan de desarrollo, y en la parte externa se da mayor peso al ítem de producción innovadora.

*Tabla 15. Matriz MCPE*

| FACTORES CLAVES<br>FACTORES EXTERNOS CLAVES                   | VALOR       | PENETRACION DE MERCADO |             | DESARROLLO DE MERCADO |             | DESARROLLO DE PRODUCTO |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|-------------|-----------------------|-------------|------------------------|-------------|
|                                                               |             | PA                     | PTA         | PA                    | PTA         | PA                     | PTA         |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                          |             |                        |             |                       |             |                        |             |
| 1. Entrada de ciudadanos Ecuatorianos debido a la devaluación | 7%          | 4                      | 0,28        | 4                     | 0,28        | 1                      | 0,07        |
| 2. Reformas laborales a favor de empresarios                  | 5%          | 2                      | 0,1         | 1                     | 0,05        | 2                      | 0,1         |
| 3. Proceso de paz - fin del conflicto armado                  | 10%         | 4                      | 0,4         | 4                     | 0,4         | 2                      | 0,2         |
| 4. Cadena productiva Hortofrutícola en plan de desarrollo     | 10%         | 4                      | 0,4         | 4                     | 0,4         | 4                      | 0,4         |
| 5. Empresas de fresas sin competitividad y sin valor agregado | 8%          | 3                      | 0,24        | 4                     | 0,32        | 4                      | 0,32        |
| 6. Mano de obra calificada                                    | 7%          | 1                      | 0,07        | 1                     | 0,07        | 4                      | 0,28        |
| 7. Disminución de desempleo aumento de ingresos               | 6%          | 4                      | 0,24        | 3                     | 0,18        | 2                      | 0,12        |
| 8. Telecomunicaciones                                         | 5%          | 4                      | 0,2         | 4                     | 0,2         | 1                      | 0,05        |
| 9. Proveedores agrícolas                                      | 6%          | 1                      | 0,06        | 1                     | 0,06        | 4                      | 0,24        |
| <b>AMENAZAS</b>                                               |             |                        |             |                       |             |                        |             |
| 1. Falta de encadenamientos productivos                       | 8%          | 2                      | 0,16        | 4                     | 0,32        | 4                      | 0,32        |
| 2. Aranceles y devaluación de peso para exportar a Ecuador    | 5%          | 4                      | 0,2         | 4                     | 0,2         | 1                      | 0,05        |
| 3. Impuestos del sector                                       | 4%          | 2                      | 0,08        | 3                     | 0,12        | 4                      | 0,16        |
| 4. Deficientes vías de acceso                                 | 5%          | 2                      | 0,1         | 3                     | 0,15        | 1                      | 0,05        |
| 5. Importación de frutas de países suramericanos              | 10%         | 4                      | 0,4         | 4                     | 0,4         | 2                      | 0,2         |
| 6. Proveedores de equipos de alta tecnología - automatización | 4%          | 1                      | 0,04        | 1                     | 0,04        | 4                      | 0,16        |
|                                                               | 100%        |                        |             |                       |             |                        |             |
| <b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>                               |             |                        |             |                       |             |                        |             |
| FACTORES INTERNOS CLAVES<br>FORTALEZAS INTERNAS               |             | PENETRACION DE MERCADO |             | DESARROLLO DE MERCADO |             | DESARROLLO DE PRODUCTO |             |
|                                                               |             | PA                     | PTA         | PA                    | PTA         | PA                     | PTA         |
| 1. Capacidad de toma de decisiones                            | 5%          | 2                      | 0,1         | 2                     | 0,1         | 1                      | 0,05        |
| 2. Aseguramiento de asesoría externa institucional            | 5%          | 4                      | 0,2         | 2                     | 0,1         | 3                      | 0,15        |
| 3. Responsabilidad social y ambiental                         | 6%          | 2                      | 0,12        | 2                     | 0,12        | 3                      | 0,18        |
| 4. Producción innovadora                                      | 9%          | 4                      | 0,36        | 4                     | 0,36        | 4                      | 0,36        |
| 5. Producto de calidad                                        | 9%          | 4                      | 0,36        | 4                     | 0,36        | 2                      | 0,18        |
| 6. Valor agregado del producto                                | 5%          | 4                      | 0,2         | 4                     | 0,2         | 4                      | 0,2         |
| 7. Capacidad de endeudamiento                                 | 5%          | 1                      | 0,05        | 2                     | 0,1         | 4                      | 0,2         |
| 8. Costos de distribución                                     | 4%          | 4                      | 0,16        | 2                     | 0,08        | 1                      | 0,04        |
| 9. Nivel académico de los colaboradores                       | 6%          | 1                      | 0,06        | 1                     | 0,06        | 4                      | 0,24        |
| <b>DEBILIDADES INTERNAS</b>                                   |             |                        |             |                       |             |                        |             |
| 1. Manuales de funciones y procedimientos                     | 6%          | 1                      | 0,06        | 1                     | 0,06        | 4                      | 0,24        |
| 2. Producto sin transformación                                | 7%          | 2                      | 0,14        | 1                     | 0,07        | 3                      | 0,21        |
| 3. Riguroso proceso de capacitación                           | 6%          | 1                      | 0,06        | 1                     | 0,06        | 3                      | 0,18        |
| 4. Capital de trabajo                                         | 6%          | 4                      | 0,24        | 3                     | 0,18        | 4                      | 0,24        |
| 5. Participación en el mercado                                | 9%          | 4                      | 0,36        | 4                     | 0,36        | 2                      | 0,18        |
| 6. Programas postventas                                       | 4%          | 3                      | 0,12        | 4                     | 0,16        | 2                      | 0,08        |
| 7. Inversión en investigación y desarrollo                    | 8%          | 1                      | 0,08        | 1                     | 0,08        | 4                      | 0,32        |
| <b>Suma del puntaje total del grado de atracción</b>          | <b>100%</b> |                        | <b>5,64</b> |                       | <b>5,64</b> |                        | <b>5,77</b> |

Fuente: elaboración propia.

### 4.3 Indicadores de Gestión

Los indicadores es la relación más sencilla entre los objetivos y los resultados, por tanto a continuación expresamos la cuantificación de las características que queremos medir para la empresa “Fresas Lupita S.A.S”.

*Tabla 16. Indicadores de gestión.*

| AREAS FUNCIONALES          | NOMBRE DEL INDICADOR                       | FORMULA                                                                          | IMPACTO                                                                        | FREC.      |
|----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Mercadeo                   | Cumplimiento a compradores                 | Total de pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos recibidos por periodo x100 | Llevar a cabo la política de cumplimiento que quiere la empresa                | Mensual    |
|                            | Detección de nuevos mercados               | No de nuevos clientes                                                            | Mejorar las ventas especialmente en picos de producción altos                  | Semestral  |
| Investigación y Desarrollo | Inventarios de nuevos empaques             | No de nuevos empaques                                                            | Indicé de Generación de Empleo Directo                                         | Semestral  |
|                            | Concordancia calidad de los productos      | Total de productos calidad superior/total de producto producido                  | Mejoramiento en la calidad, mejora pago por los productos                      | Mensual    |
| Producción                 | Desperdicio de la producción               | Total de productos sin defectos periodo/total de producto producido              | Disminución de costos de producción                                            | Mensual    |
|                            | Cumplimiento programa de producción        | Nº de plantas nuevas por período de producción                                   | Lograr escalonamiento de la producción y cumplimiento a los clientes           | Semestral  |
| Ventas y servicios         | Relación ventas reales y ventas estimadas  | Ventas reales/ Ventas estimadas                                                  | Determinar si las estrategias de mercadeo están dando los resultados esperados | Mensual    |
|                            | Grado de satisfacción de clientes externos | No. Clientes satisfechos/Total de clientes                                       | Mayor satisfacción del cliente                                                 | Semestral  |
| Administración y finanzas  | Porcentaje de facturas cobradas            | No de facturas cobradas/Total de facturas                                        | Mejoramiento en capital de trabajo                                             | Quincenal  |
|                            | Capital de trabajo                         | Capital de trabajo/Activo circulante                                             | Mejoramiento en capital de trabajo                                             | Mensual    |
| Recursos humanos           | Grado de satisfacción de clientes internos | No. Clientes satisfechos/Total de clientes                                       | Mayor productividad                                                            | Semestral  |
|                            | Capacitación cliente interno               | No. Capacitaciones realizadas                                                    | Mejoramiento en la productividad                                               | Trimestral |

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4 Plan de acción

El plan de acción es una serie de proyectos que la empresas “Fresas Lupita S.A.S” tiene programada para realizarlos en un periodo de tiempo en concordancia con la visión y misión de la empresa, por tanto se presenta teniendo en cuenta seis áreas funcionales.

Tabla 17. Plan de acción- mercadeo.

| AREAS FUNCIONALES | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                                                                                                                       | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO  | INDICADOR                    | META                           | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                                                                     | RESPONSABLE | TIEMPO          |                      | RECURSOS | PRODUCTO ESPERADO                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|----------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                              |                                |                                                                                                                                            |             | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |          |                                                                                   |
| Mercadeo          | 1. Buscar alianzas con empresas del sector para mejorar procesos con proveedores, clientes, competencia, entidades entre otros, lo que implica mayor productividad. (F2,F4,F7,A1,A4.)                                                                                               | Penetración de producto | Cumplimiento a compradores   | Incrementar en 20% las ventas. | Participar en la mesa sectorial de competitividad para poder realizar alianzas                                                             | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 50.000   | Contratos con empresas del sector                                                 |
|                   | 2. Resaltar las especificaciones del proceso de producción en el producto, prestigio, conocimiento del producto, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto mas directo con el cliente con información vía mail. (F2,F3,F4,F5,F7,F8,O1,O4, O6,O8) |                         |                              |                                | Colocar tanto en las etiquetas como en todos los productos publicitarios los beneficios de las fresas hidropónicas                         | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 200.000  | Etiquetas con logos de empresa                                                    |
|                   | 3. Realizar articulación con entidades gubernamentales para asesoría en convocatorias que permitan la exportación de las fresas. (F1,F2,A1,A2,A3, A5)                                                                                                                               |                         |                              |                                | Realizar acercamiento con proexport para determinar los procesos para la exportación.                                                      | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 500.000  | Contratos de exportación de la fresa                                              |
|                   | 4. Promocionar servicio a través de un portafolio que ofrece la empresas "Fresas Lupita SAS". (F2,F4,F5,F7,F8,O1,O2,O8)                                                                                                                                                             | Penetración de producto | Detección de nuevos mercados | Incrementar en 20% las ventas. | Realizar un portafolio de servicios que caracterice a la empresa "Fresas Lupita S.A.S.                                                     | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 300.000  | Portafolio de servicios impreso                                                   |
|                   | 5. Programación de eventos especiales de promoción, degustación de fresa. (D2,D3,O1,O2,O4,O5,O8,O9)                                                                                                                                                                                 |                         |                              |                                | Solicitar espacios dentro de los almacenes de cadena o ferias realizadas por entidades para promocionar y dar degustaciones de las fresas. | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 500.000  | Eventos realizados                                                                |
|                   | 6. Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo más en la mente del cliente o consumidor. (D5,D6,A5)                                                                                                                                  | Penetración de producto | Detección de nuevos mercados | Incrementar en 20% las ventas. | Empezar a manejar un logo de la empresa que la identifique de las demás.                                                                   | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 100.000  | Impresión de volantes, portafolios, tarjetas de presentación, afiches, pasacalles |
|                   | 7. Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales. (D5,D6,A4,A5)                                                                                                                                                                                                           |                         |                              |                                | Realizar paginas y bruchure para ser utilizadas en las redes sociales. Además de Facebook, twiter, instagram.                              | Gerente     | 1/1/17          | 31/12/18             | 100.000  | Mensajes publicados en la pagina Web y email enviados a los clientes              |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Plan de acción- ventas y servicios

| AREAS FUNCIONALES  | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                                                             | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO                           | INDICADOR                                 | META                         | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                                         | RESPONSABLE             | TIEMPO          |                      | RECURSOS   | PRODUCTO ESPERADO                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------|------------|-------------------------------------------------|
|                    |                                                                                                                                                                                                                           |                                                  |                                           |                              |                                                                                                                |                         | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |            |                                                 |
| VENTAS Y SERVICIOS | 8. Mantener la calidad de productos, mejorar la calidad del servicio posventa y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes.(F3,F4,F5,O1,O6,O8).    | Desarrollo de Mercados - Penetración del Mercado | Relación ventas reales y ventas estimadas | Incrementar un 20% las venta | Realizar encuestas de satisfacción a los clientes                                                              | Auxiliar Administrativa | 1/1/17          | 31/12/18             | 300.000    | Análisis de la encuesta de satisfacción         |
|                    | 9. Desarrollo de página web. (D2,D3,D7,O1,O2,O4,O5,O8,O9)                                                                                                                                                                 |                                                  |                                           |                              | Implementar la pagina web de la empresa                                                                        | Gerente                 | 1/1/17          | 31/12/18             | 100.000    | Pagina web en funcionamiento                    |
|                    | 10. Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios (D2,D3,D4,O5,O6, O7)                                                                                                        |                                                  |                                           |                              | Realización de encuestas para determinara el reconocimiento de la empresa dentro del mercado                   | Auxiliar Administrativa | 1/1/17          | 31/12/18             | 300.000    | Análisis de las encuestas de reconocimiento     |
|                    | 11. Inversión de un medio de transporte que permita la disminución del costo, la calidad del producto y la entrega de producto periódico a los clientes.(D2,D4,D5,D6,A3,A3)                                               |                                                  |                                           |                              | Compra de una camioneta para reducir costos, mejorar la entrega y calidad del producto.                        | Accionistas             | 1/1/17          | 31/12/18             | 30.000.000 | Camioneta a disposición para servicio           |
|                    | 12. Realizar visitas empresariales periódicas ofreciendo el portafolio de productos, para obtener mas y mejores clientes de las fresas. (D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)                                                            |                                                  |                                           |                              | Contratar a un persona que realice visitas a las empresa para ofrecer el portafolio de servicios de la empresa | Personal de ventas      | 1/1/17          | 31/12/18             | 300.000    | Plan de visitas y resultados de la visita       |
|                    | 13. Fortalecer los acuerdos con los clientes locales y regionales que permitan el aseguramiento en la compra de las fresas a través de mejor calidad del producto y mejor manejo de precio. (D1,D4,D5,D6, A1, A2, A3, A5) |                                                  |                                           |                              | Realizar reuniones frecuentes con los clientes locales y regionales                                            | Gerente                 | 1/1/17          | 31/12/18             | 200.000    | Plan de reuniones y resultados de las reuniones |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Plan de acción- producción.

| AREAS FUNCIONALES | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                    | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO | INDICADOR                    | META                | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                             | RESPONSABLE          | TIEMPO          |                      | RECURSOS  | PRODUCTO ESPERADO                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------|-------------------------------------|
|                   |                                                                                                                                                                                  |                        |                              |                     |                                                                                                    |                      | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |           |                                     |
| PRODUCCIÓN        | 14. Lograr la diferenciación en calidad del producto mediante clasificación de fresas, según el mercado objetivo. (F4,O2,O4,O6,O8,O9)                                            | Desarrollo de Producto | Desperdicio de la producción | Disminuir en un 10% | Hacer una minuciosa clasificación de las fresas en base a las normas Icontec                       | Jefe de producción   | 1/1/17          | 31/12/18             | 200.000   | Fresas clasificadas                 |
|                   | 15. El método de producción resaltado entre las características del empaque con el fin de mejorar la atracción del producto frente a los productos importados. (F4,F5,F6,A2, A5) |                        |                              |                     | Etiquetas con información de procedencia y con beneficios de consumo                               | Personal de ventas   | 1/1/17          | 31/12/18             | 300.000   | Empaques con etiqueta de la empresa |
|                   | 16. Elaboración de manual de procesos y procedimientos de la empresa para la estandarización de los productos. (F1,F3,F4,F8, A1,A6)                                              |                        |                              |                     | Levantar información para la consolidación de un documento con manual de procesos y procedimientos | Administrador y Chef | 1/1/17          | 31/12/18             | 1.000.000 | Manual de procesos y procedimientos |
|                   | 17. Compra de insumos de alta calidad principalmente las plántulas para asegurar un rendimiento en producción mayor. (D1, D2, D4, D7, A1,A3, A4, A6)                             |                        |                              |                     | Conseguir un proveedor de reconocimiento agropecuario.                                             |                      | 1/1/17          | 31/12/18             | 50.000    | Contrato con proveedor reconocido   |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Plan de acción- administración y finanzas.

| AREAS FUNCIONALES         | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                                                           | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO                         | INDICADOR                       | META                          | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                                              | RESPONSABLE        | TIEMPO          |                      | RECURSOS  | PRODUCTO ESPERADO                                  |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------|----------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                                         |                                                |                                 |                               |                                                                                                                     |                    | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |           |                                                    |
| ADMINISTRACION Y FINANZAS | 18. Aprovechar recursos por fuentes de financiación para implementar procesos innovadores y empleo de materias primas y materiales de calidad. (F1,F6,F9,O7).                                                           | Desarrollo de Mercado - Desarrollo de producto | Porcentaje de facturas cobradas | 100% facturas cobradas al mes | Concurrir en convocatoria como "Fomento a la innovación", Innpulsa u otras de carácter regional                     | Gerente            | 1/1/18          | 31/12/18             | 200.000   | Proyecto formulado e inscripción a la convocatoria |
|                           | 19. Soporte financiero a través de Bancos y cooperativas de crédito con el ánimo de mejorar el precio dentro de los almacenes de cadena, siendo más competitivos que las frutas de importación. ( F4,F5,F6,F7,F8,A3,A5) |                                                |                                 |                               | Identificar, cotizar, y adquirir un crédito en un establecimiento financiero , analizando la mejor tasa crediticia. | Gerente            | 1/1/17          | 31/12/18             | 100.000   | Crédito con baja tasa de interés                   |
|                           | 20. Análisis de costos detallado para permitir mantener un precio competitivo dentro de los clientes.                                                                                                                   |                                                |                                 |                               | Realizar un estudio detallado de costos dentro de la producción.                                                    | Gerente            | 1/1/17          | 31/12/18             | 2.000.000 | Informe de costos                                  |
|                           | 21. Implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio. (D3,D4,D8,O6,O5,O8,O9)                                                                                                           |                                                |                                 |                               | Realización de entrevistas periódicas a los grandes compradores para determinar sus no conformidades                | Personal de ventas | 1/1/17          | 31/12/18             | 1.000.000 | Análisis de entrevistas                            |
|                           | 22. Negociar el crédito en el aprovisionamiento de insumos para disminuir la exigencia de capital de trabajo. (D4,D5,O4,O9).                                                                                            |                                                |                                 |                               | Realizar acuerdos formales con los proveedores para manejo de crédito                                               | Gerente            | 1/1/17          | 31/12/18             | 200.000   | Acuerdo de crédito                                 |
|                           | 23. Realizar alianzas estratégicas con restaurantes - heladerías de la ciudad para convertirse en el proveedor exclusivo de sus materia prima. (D2,D4, D5, O1,O3,O4,O5,O7,O8)                                           |                                                |                                 |                               | Realizar un acuerdo formal con la empresa "Mi fruta"                                                                | Gerente            | 1/1/17          | 31/12/18             | 200.000   | Contrato firmado con Mas Fruta                     |

Fuente: esta investigación.

Tabla 21. Plan de acción- investigación y desarrollo

| AREAS FUNCIONALES          | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                                                          | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO  | INDICADOR                             | META                                     | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                                   | RESPONSABLE        | TIEMPO          |                      | RECURSOS  | PRODUCTO ESPERADO                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------|--------------------------------------------------|
|                            |                                                                                                                                                                                                                        |                         |                                       |                                          |                                                                                                          |                    | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |           |                                                  |
| INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | 24. Desarrollar nuevas presentaciones de empaque a la fresa, además buscar estrategias para en el corto plazo realizar otros procesos de transformación que permitan mayor durabilidad de la fresa. ( F5,F4,A1,A5, A6) | Desarrollo de Productos | Inventarios de nuevos empaques        | Incrementar durabilidad de la fresa 10 % | Realizar apoyos con la Universidad de Nariño para estudiantes que hagan tesis en empaques para fresas    | Jefe de producción | 1/1/17          | 31/12/18             | 2.000.000 | Tesis de investigación en empaques               |
|                            | 25. Apostarle a la investigación para el aumento de la vida útil de la fresa tanto fisiológicamente como en los medio de su conservación. (D2,D7,O4,O5,O7)                                                             |                         | Concordancia calidad de los productos | Incrementar durabilidad de la fresa 10 % | Realizar apoyos con la Universidad de Nariño para estudiantes que hagan tesis en conservación de fresas. | Jefe de producción | 1/1/17          | 31/12/18             | 2.000.000 | Tesis de investigación en conservación de fresas |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Plan de acción- Recursos Humanos

| AREAS FUNCIONALES | ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)                                                                                                                                                          | ESTRATEGIAS DE NEGOCIO                         | INDICADOR                                  | META                                                            | ACTIVIDADES A REALIZAR                                                                                                                                                                                | RESPONSABLE                 | TIEMPO          |                      | RECURSOS | PRODUCTO ESPERADO                    |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------------|----------|--------------------------------------|
|                   |                                                                                                                                                                                        |                                                |                                            |                                                                 |                                                                                                                                                                                                       |                             | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |          |                                      |
| RECURSOS HUMANOS  | 1. Contratación de personal requerido de acuerdo a la necesidad según los ciclos de producción de la fresa (F1,F2,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O4,O6,O7,O8,O9)                                    | Desarrollo de mercado - Desarrollo de producto | Grado de satisfacción de clientes internos | Aumentar el grado de satisfacción del cliente interno en un 10% | Contratar a personal idóneo con la experiencia y formación apropiada                                                                                                                                  | Gerente                     | 1/1/17          | 31/12/18             | 100000   | Contratos de empleados               |
|                   | 2. Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio y el producto ofrecido. (F3,F9,A3)                                                                         |                                                |                                            |                                                                 | Elaborar un plan de incentivos en el cual conste de las actividades como; compensación de días, comisión por numero de ventas, bonificación , premio al mejor trabajador de mes y comidas especiales. | Gerente                     | 1/1/17          | 31/12/18             | 5000000  | Registro de entrega de incentivos    |
|                   | 3. Aprovechamiento de las habilidades, asesoramientos para buscar mejorar capacitaciones en aspectos administrativos, técnicos y comerciales.                                          |                                                |                                            |                                                                 | Capacitarse en los cursos programados en la entidades para estar a la vanguardia en normatividad, estrategias de mercadeo entre otros                                                                 | Gerente, Personal de Ventas | 1/1/17          | 31/12/18             | 100000   | Certificaciones                      |
|                   | 4. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante.(D1,D3,A3)                                                                                     |                                                |                                            |                                                                 | Realizar un coaching organizacional                                                                                                                                                                   | Gerente                     | 1/1/17          | 31/12/18             | 5000000  | Realización del evento               |
|                   | 5. Capacitar continuamente a los empleados, para mejora la producción, el proceso de venta obteniendo productos de mejora calidad que permitan fidelizar clientes. (D1,D5, D6, A1, A5) |                                                |                                            |                                                                 | Capacitar a los empleados en temas referentes a: manejo post-cosecha, mercadeo, BPA, BPM entre otras.                                                                                                 | Gerente - empleados         | 1/1/17          | 31/12/18             |          | Listados de asistencia, certificados |

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5 Análisis de los resultados

Para el análisis de la investigación desarrollada fue importante inicialmente hacer un diagnóstico del entorno en el que se encuentra la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, teniendo en cuenta lo económico, político, competitivo, social y tecnológico, que se usó como base para el planteamiento del diagnóstico estratégico y la plataforma estratégica.

Al hacer el diagnóstico estratégico se analiza el comportamiento por medio de la matriz MEFI, donde se arroja que la empresa está en un promedio de 2,1 lo que indica que no tiene fuertes debilidades, ni fuertes fortalezas; pero debe mejorar para mantenerse en el mercado, aprovechando la fortaleza en la calidad del producto. Sumado a esto se analiza la matriz MEFE que da un resultado con valor de 2.62 lo que indica que la empresa “Fresas Lupita S.A.S” se encuentra en un sector ligeramente atractivo, donde se debe buscar pronto nuevas oportunidades, aprovechando que la competencia no le agrega ningún valor, lo cual permite a la empresa posicionar su marca en el mercado reconociéndola como una empresa de buena calidad en su producto.

Dentro del mismo diagnóstico se usa la herramienta DOFA que en base a nueve oportunidades seis amenazas, nueve fortalezas y siete debilidades, se proponen treinta estrategias en las seis áreas funcionales que nos permite realizar más adelante el plan de acción con el que la empresa hará su posicionamiento estratégico. Igualmente se usa el análisis de la vulnerabilidad que al hacer la observación nos muestra que el puntal de calidad en el producto está en una zona vulnerable, debido a que la fresa es pagada por calidad y es sensible al daño ambiental. En cuanto a los otros puntales se puede decir que se tiene un tiempo de reacción considerable y que permitirá tener acciones de mejoramiento, si fueran necesarios.

Cuando se evalúa las 5 fuerzas de Porter se pudo definir hay dos fuerzas que la empresa debe tener muy en cuenta, que es la rivalidad de los competidores y el auge de

productos sustitutos, puesto que su evaluación deja ver lo débiles que la empresa “Fresas Lupita S.A.S” puede mostrarse frente a estas fuerzas externas, y que representa claramente una baja en las ventas y por ende en la rentabilidad de la empresa.

Al realizar la plataforma estratégica de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, se observa inicialmente que en la Matriz I – E relacionando el análisis entre la MEFI y MEFÉ hay un punto de cruce de (2.1, 2.62), lo que establece que se encuentra en el cuadrante V que pertenece a estrategias de actitud competitiva de conservar y mantener, por tanto se plantea las estrategias de negocio en cuanto a la penetración en el mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo de productos.

Dentro de otras matrices analizadas esta la Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston, las fresas frescas que arroja una ubicación en el cuadrante III denominada “vacas lecheras”, lo que indica que la participación relativa de la fresa en el mercado es alta, aunque compite con una industria de bajo crecimiento. Lo que genera bastante efectivo y pueden parecer como mercados estrellas sin serlos, y se relacionan con las estrategias planteadas en el DOFA. Igualmente se realizó el análisis de la Matriz de McKinsey el cual da un punto intermedio, donde hay que buscar la rentabilidad, aunque hay que mejorar la posición competitiva al igual que la atraktividad del mercado mediante y especialmente estrategias de mercadeo.

Al analizar PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción, la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, teniendo en cuenta los factores internos y externos, se obtuvo unas coordenadas de (3.5, 1.0), el cual sitúa el punto en el cuadrante denominado “intensiva”. Las estrategias Intensivas incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto; por tanto la empresa “Fresas Lupita S.A.S” realiza innovación en la presentación de un producto de calidad; categorización de la fruta en el proceso post-cosecha; y haciendo diferenciación en el empaque y en el cliente o



consumidor segmentado. Las estrategias de penetración de mercado es marcada por la inversión en publicidad a través de un logo, un slogan, unas tarjetas de presentación, portafolio de servicios y muestras gratis entre otras. El desarrollo del mercado se basa en el poder de negociación de los compradores segmentados como se explicó en las cinco fuerzas, orientado en un ganar – ganar, pero como bandera principal la calidad y el cumplimiento.

En la plataforma estrategia posteriormente se hace análisis mediante la matriz MPEC, en la cual la empresa “Fresas Lupita S.A.S” al ponderar sus factores internos y externos tiene como estrategia más atractiva el desarrollo del producto, puesto que la cadena hortofrutícola tiene gran importancia en el departamento de Nariño, y además la producción innovadora, que esta relacionada directamente con la inversión en el desarrollo de nuevos empaques, métodos de conservación, y nuevos productos.

Para complementar la investigación realizada se plasman los indicadores de gestión, proponiendo doce indicadores en las seis áreas funcionales. Finalmente se hace una asociación entre las seis áreas, las estrategias definidas en DOFA, en el análisis de PEYEA, I-E, BCG, Mckinsey y MPEC en cuanto a las estrategias del negocio, que se enmarca en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; convirtiéndose todas ellas en las estrategias corporativas que dan lugar a la formulación del plan de acción, como respuesta al planteamiento inicial, siendo este el camino requerido por la empresa Fresas Lupita S.A.S para generar mayores condiciones de competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado; a través de la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica y de infraestructura, la gestión financiera y la capacidad de talento humano de la empresa “Fresas Lupita SAS”.

En general se puede concluir que la empresa “Fresas Lupita S.A.S” actualmente no tiene grandes ventajas con respecto a otras empresas o productos similares o sustitutos, como lo demuestran los resultados de la aplicación de las matrices; se hace aún más importante la planeación estratégica, puesto que la competencia es difícil, el reto es aún mayor, pero que si se logra permitirá la consolidación de la organización, haciéndose más competitiva y permanente en el tiempo; por tanto hay que trabajar en que se realicen los planes de acción en cada una de las áreas funcionales y se verifiquen con los respectivos indicadores de manera periódica, para tomar decisiones, que les permita mejorar de manera escalonada, logrando un posicionamiento en el mercado y el crecimiento paulatino.

## 5 Conclusiones

La estrategia cumple un papel fundamental en la manera como la empresa direcciona su participación en el mercado, buscando un posicionamiento dentro del difícil entorno en el que se mueve una empresa pequeña con encadenamientos productivos escasos, por ello es importante llevar a cabo los objetivos estratégicos propuestos dentro del análisis.

Enmarcarla razón de ser a través de la misión y la prospectiva de la empresa por medio de la visión, permite asegurar que se tiene fijados los compromisos de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, como una empresa productiva y sostenible en el tiempo.

La empresa está dentro de una fuerte competencia y un sector donde le aquejan muchas amenazas, por eso adquiere más importancia, la realización de la planeación estratégica y puesta en marcha de planes de acción de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, que le permitan la sostenibilidad y el crecimiento paulatino y prolongado.

La visión de una empresa debe ser clara no solo para la gerencia sino para todo el equipo que conforma la empresa, puesto que de ahí se parte para la realización del fin último que es el logro de los objetivos, por medio de las estrategias planteadas; por lo cual es importante una comunicación permanente y un feedback, que permita el mejoramiento continuo, reajustando y re direccionando de manera constante.

Involucrar al cliente interno y al externo en el procesamiento de las debilidades y fortalezas de la organización, permite hacer un análisis auténtico de la situación actual, y plantear una propuesta a través de indicadores de gestión y plan de acción que requiere la empresa “Fresas Lupita S.A.S”, propuesta alcanzable y medible teniendo en cuenta las capacidades actuales.

Las herramientas utilizadas en la investigación permitieron evaluar diferentes factores influyentes en la empresa, que proporcionan resultados que la afectan directa o

indirectamente, por ende se resalta la importancia del buen uso y la construcción de las matrices con los colaboradores, proveedores y clientes, para abarcar la visión desde cada uno de los actores de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”.

El fin último de la empresa “Fresas Lupita S.A.S” es la competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado, lograda a través del conocimiento de oportunidad y amenazas, valorando sus fortalezas y mejorando sus debilidades para que con ello a través de unas estrategias alcanzables se pueda lograr la misión y la visión planteada.

Es importante el seguimiento de sus indicadores a través de una planeación organizada, que permita la toma de decisiones rápidas y precisas, puesto que las amenazas del entorno y sumadas a las debilidades intrínsecas del producto son de gran preocupación para la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Aunque hacer empresa dentro de Colombia no es una tarea fácil debido a los impuestos, competencia desleal, tratados de libre comercio entre otros; el planteamiento de una planeación estratégica hace que su respuesta a todos estos inconvenientes sea mejor y de mayor impacto social, económico, tecnológico y competitivo.

Los planes de acción pueden tener mucha consistencia en el momento de redactarlos en un papel, pero el objetivo de eso debe ser su puesta en marcha, pensando no solo en la parte económica, puesto que aunque se debe hacer un gran gasto, hay que ser entendida como una inversión, ya que al llevar a cabo las estrategias propuestas alcanzamos una mayor participación y permanencia en el mercado.

Cada actividad en el plan de acción tiene un responsable que dará cuenta tanto de los avances, pero especialmente de los obstáculos para que en informes y reuniones, se pueda a través del equipo de trabajo, ajustar y realizar planes de choque que permitan superarlos. De la misma forma los indicadores y las metas sean estímulos para los

trabajadores, pudiendo reconocer a través de incentivos, su aporte a los objetivos estratégicos planteados por “Fresas Lupita S.A.S”

Finalmente se concluye que la capacidad directiva influye especialmente en la toma de decisiones, el liderazgo entre proveedores, clientes internos y clientes externos, relacionado directamente con el incremento de la participación de la empresa “Fresas Lupita S.A.S”. En cuanto a la capacidad tecnológica y de infraestructura, juega un papel importante en la realización de un producto de calidad, un producto innovador que mejore igualmente la participación del producto en el mercado. Con respecto a la capacidad competitiva, la gestión financiera y la capacidad de talento humano de la empresa “Fresas Lupita SAS”, mejora con la puesta en marcha de un plan de acción que permite incrementar la participación en el mercado pero especialmente la permanencia en el.

## **6 Recomendaciones**

Es importante para la empresa formular proyectos que permitan la inyección de capital de trabajo y la inversión en investigación, equipos e infraestructura con el fin de convertirse en una empresa cada vez más fortalecida y con buenas proyecciones.

La investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico deberían ser la bandera de la empresa, ya que solo así se genera un verdadero valor agregado a los productos y procesos, apuntando a la diferenciación de producto dentro de un mercado muy competido.

El valor máspreciado en una organización es su recurso humano por tanto los incentivo, reconocimientos y capacitación debe ser una prioridad, esto con el fin de mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa.

## Bibliografía

- Alvarado, L., Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, T., & De la Cruz, I. (2014). Implementación de un sistema de planeación estratégica, balance scorecard en la S . P . R : Nueva alianza de agricultores, Francisco I. Madero, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XVIII, núm(1405–9282).
- Alvarez, G., Cossio, J., Helguero, B., Martinez, M., & Santacruz, P. (2014). Presentación.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. America: ILPES/CEPAL.
- Ansoff, I. (1964). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill: Strategic Management Journal.
- Antonio, L., Castro, O., Chavarro-bohórquez, D. A., Alberto, H., & Rodríguez, R. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional, 6(13), 37–58.
- Aparecida, M., & Mori, F. (2004). *Marketing Estratégico: Segmentación y Posicionamiento en Agencias de Viajes y Turismo en la ciudad de Sao Paulo - Brasil*. Sao Paulo: Estudios y perspectivas en Turismo.
- Ayala. (2015). *Las Escuelas de Estrategia Corporativa*. . Recuperdo de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Bernal, N., Patiño, B., & Peñuela, Y. (2012). Planeación, diagnóstico estratégico y presentación de propuesta a la Pyme pegante Urano Ltda. Universidad Konrad Lorenz.
- Calvet, J., & Parra, A. (2009). *Modelo de Porter y Estrategias de Negocio de Operadores de Telecomunicaciones en España*. Barcelona: Departament d' Organització d' Empreses
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (4<sup>o</sup> Edición).

- Carmen, I., Barandalla, J., Rey, U., Carlos, J., De, C., De, O., ... Carlos, J. (n.d.). LA EMPRESA GLOBAL , ADAPTACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD. *Universidad Rey Juan Carlos María*, 1–15
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2166-?-2320), 24.
- Coll. (2015). *Administración Moderna*. Lima.: Universidad de San Martín de Porres .
- Costa, G. (2015). *Posicionamiento de los Servicios de Salud en La Mente del Consumidor*. Barcelona: Instituto Portugués de Administración de Marketing.
- Cultura y Turismo. (29 de 11 de 2015). *Obonuco*. Obtenido de Cultura - Turismo - Pasto - Nariño - Colombia: Recuperado de:  
[http://www.culturapasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128:obonuco&catid=27:corregimientos&Itemid=23](http://www.culturapasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=128:obonuco&catid=27:corregimientos&Itemid=23)
- DANE. (Mayo de 2015). *Gran encuesta integrada de hogares*. Recuperado el 22 de Julio de 2016, Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Pasto.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica. 9ª edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. . New York: Pearson Education.
- DNP-DIFP. (2015). *Nariño*. Recuperado de:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Nari%C3%B1o%2015-Ajustada.pdf>.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.



- Fajardo, O. (2015). *El Concepto del Posicionamiento en las Empresas y Estrategias para su Desarrollo*.
- Fernandez, J., & Briones, L. (2003). *Estudio de la Cadena Productiva del Salmon, a través de un Analisis Estrategico de Costos*. Valparaiso: Pontificia Universidad Catolica de Valparaiso.
- Femadez, C. (2008). Management y Sociedad en la Obra de Peter Management And Society In The Work Of Peter DruckeR. *Revista Internacional de Sociologia - RIS, LXVI*(0034-9712), 195–218.
- Garces, J., & Duque, E. (2007). *Revisión de Conceptos de Grupo Estrategico y Propuesta de Definición de Aplicaciones en el Ambito Colombiano*. Bogotá: Innovar.
- Garces, J., & Duque, E. (2007). *Revisión de Conceptos de Grupo Estrategico y Propuesta de Definición de Aplicaciones en el Ambito Colombiano*. Bogotá: Innovar.
- Gary Hamel, C. K. P. (1989). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*.
- Girlando, M., & Guerrero, C. (2012). *Planeacion Estratégica para el Restaurante Aberdeen Angus*. Pasto: Universidad de Nariño.
- Golpe, A. (2016). *Gerenciamiento Estrategico de Costos con la incorporación de Varias Herramientas*. UdelaR.
- Gregorio, J., Lorena, A., Pablo, J., Zulia, U., Villalobos, J. G., & Álvarez, A. L. (2011). Espiritualidad organizacional y pensamiento estratégico en la gestión de las universidades del siglo XXI.
- Gross, M. (2009). *Las teorías y escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg*. Recuperado de:  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/63{Bibliography}0488/Las-teorias-y-escuelas-de-pensamiento-estrategico-de-Mintzberg.html>.
- Guaimerá, A. (10 de 02 de 2016). La matriz GE-McKinsey. Recuperado el 07 de 10 de 2017,

- de Marketing Esencial. Reflexiones sobre la esencia del marketing. Recuperado de:  
<http://www.marketing-esencial.com/2016/02/10/la-matriz-ge-mckinsey/>
- Guerrero, E. (2015). Plan de Negocios Empresas Fresas Lupita SAS. Pasto: Fondo Emprender.
- Gutierrez, V. (2008). *Plan de Acción* . España: Recuperado de:  
<http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion#scribd>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). *Strategic intent*. Harvard Business Review.
- Hax, A. (2003). *El modelo Delta Un Nuevo Marco Estrategico*. Massachusetts: Senate Hall Academic Publising.
- Hax, A. (2003). *El modelo Delta Un Nuevo Marco Estrategico*. Massachusetts: Se ADDIN Mendelej Bibliography csl\_bibliography Carmen, I., Barandalla, J., Rey, U., Carlos, J., De, C., De, O., ... Carlos, J. (n.d.). La empresa global , Adaptación y Conocimiento de la Diversidad. *Universidad Rey Juan Carlos María*, 1–15.
- Hill, C., & Gareth, J. (s.f.). *Administración estratégica*. Mcgraw Hill.
- Humberto, S. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editores.
- Jimenez, J., Dominguez, M., & Martinez, C. (2008). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento Y Gestión*, 26(1657–6276).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial Evolucion of the strategic thought in the formation of the managerial strategy, 55(55), 47–68.
- Lara, M., Miranda, A., Reyes, M., & Vallejo , R. (2013). Plan de Negocios para una Empresa Productora y Comercializadora de Fresas en el Municipio de Pasto . Pasto: Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano.

- LKS Ingenieria . (2013). Programa de Transformación Productiva. Bogotá: Asohofrucol.
- Lucendo, A., & Gonzales, R. (2011). *Tipología de Relaciones Productivas y Posicionamiento Estratégico de las Empresas Innovadora Andaluzas*. Andalucía: Revista de Estudios Regionales N°94.
- Lucía, Á., Hidalgo, N., Hernando, D., Ramírez, B., Angello, G., & Ríos, C. (2014). Organizational strategy : A study proposal. *Estudios Gerenciales*, 30, 153–161.
- Manene, L. (31 de 05 de 2013). Estrategias empresariales: tipología, características y usos. Recuperado el 07 de 10 de 2017, de Luis Miguel Manene. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- DANE. (2014). Informe de Coyuntura Económica Regional. Pasto.
- Guerrero, E. (2015). Plan de Negocios Empresas Fresas Lupita SAS. Pasto: Fondo Emprender.
- Lara, M., Miranda, A., Reyes, M., & Vallejo , R. (2013). Plan de Negocios para una Empresa Productora y Comercializadora de Fresas en el Municipio de Pasto . Pasto: Universidad de Nariño - Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- LKS Ingenieria . (2013). Programa de Transformación Productiva. Bogotá: Asohofrucol.
- Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V., & Guerrero, L. (2011). Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa en el estado de Coahuila, México. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS* , 3.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners*. New York.: Free Press. New York.

- Mintzberg, H., Ahstrand, B. , & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Molina, O. (2004). *Analisis y Gestion Estrategica de Costos - Una estrategia para lograr la competitividad*. Visión Gerencial.
- Morillo, M. (2004). *Indicadores No financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico*. Universidad de Los Andes. Merida: Actualidad Contable FACES.
- Morillo M., M. (2004). Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*, 7(1316-8533).
- Ortega, D., & Villegas, E. (2012). Agronegocios. *La Republica*, 1.
- Pacha, M. B. (2013). *Estrategias Competitivas y su efecto en el Posicionamiento del Mercado de la Coperrativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Limitada*. Facultad de Ciencias Administrativas Ingeniera de Empresas TEMA.
- Pineda, L. (2010). *Alineamiento entre La Estrategia Corporativa y La Estrategia Tecnologica y de Innovación en una Muestra Empresarial de Diferentes Regiones de Colombia*. Bogotá:
- Ponce, H. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnostico y determinació de estrategias de intervención en diversas Organizaciones* . Mexico : Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas.
- Porter, M. (n.d.). Tres estrategias genéricas, 1–9.
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 13.
- Prieto, A. (2003). Introducción a la gestión estratégica. *UB Virtual*. Barcelona.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quevedo , D. H., & Rodriguez, F. M. (2008). *Direccionamiento Estrategico para la empresa Mavitours Transportes Especiales S.A*. Bogotá: Universidad de la Salle.

- Riascos, J. (2011). La Gestión Estratégica Integral. *Revista de La Facultad de Trabajo Social UPB*, 27(0121-1722), 66–73.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Universidad del Rosario - Facultad de Administración.
- Rodríguez, A. (n.d.). Balanced scorecard.
- Saavedra, M. (2002). *La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas*. México: UAEH.
- Saloner, G., Sherpard, A., & Podolny, J. (2011). *Administración Estratégica*. México: Limusa S.A.
- Serna, L. P. (2010). Corporate and technology and innovation strategies alignment in a sample of enterprises from different regions of Colombia. *Investigación Y Desarrollo*, 18, 2–23.
- Serna, H. (2003. P. 131). *Gerencia Estratégica 8ª Edición*. Bogotá: Editores.
- Sierra, W. (2014). Imagen corporativa como elemento de posicionamiento estratégico en universidades públicas. *Sotavento M.B.A N° 24*.
- Silva, D. (2009). *Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Serna, L. P. (2010). Corporate and technology and innovation strategies alignment in a sample of enterprises from different regions of Colombia. *Investigación Y Desarrollo*, 18, 2–23.
- UNAD. (2015). *Modulo Gerencia Estrategica* . Bogotá: Recuperado de:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/Modulo\\_G\\_Estratergica\\_con\\_Figuras/1eccin\\_\\_15\\_Planeacin\\_Estrategica.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/Modulo_G_Estratergica_con_Figuras/1eccin__15_Planeacin_Estrategica.html).
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2013). *Estrategias de Producto Matriz BCG*. Mexico.

Vargas, J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 65–80.

Velarde, M. (2005). *Competitividad Portuaria: Un Análisis Teórico*. Guayaquil: Instituto Panamericano de Ingeniería Naval.

Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Estrategia , Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Colciencia Tecnológica*, 43(45), 7.

### **Anexo 1. Entrevista – Nivel Gerencial**

Cordial saludo, a continuación, se realizará una entrevista con el fin de diagnosticar la empresa “Fresas Lupita S.A.S”. A continuación, las preguntas:

1. ¿Cuál es la misión de su empresa?
2. Definan su misión en términos de lo que quieren alcanzar, evitar o conservar para sus clientes.
3. ¿Cuál es la visión de su empresa?
4. Definan su visión en términos de lo que quieren alcanzar, evitar o conservar para sus clientes.
5. ¿Quién es su cliente ideal? Descríbalo a él o ella en términos de edad, ingresos, educación, ocupación, ubicación, necesidades que sus clientes esperan les sean satisfechas, o los otros temas que crean ustedes son apropiados para su industria.
6. ¿Qué valor espera de Usted su cliente ideal?
7. ¿Cuáles son las competencias más importantes o centrales de su empresa? ¿Qué habilidades especiales tiene la empresa que le permitan satisfacer las necesidades de su cliente?
8. ¿Qué hace su empresa de manera extremadamente bien?; ¿En qué áreas se realiza de manera excepcional?; ¿Qué los hace superiores a sus competidores?
9. ¿Quiénes son sus competidores?; ¿Quién más vende su mismo producto a sus clientes potenciales?
10. ¿Quiénes son sus competidores más grandes o los principales?
11. ¿Qué pueden hacer ustedes para atraer a los clientes de sus competidores y lograr que les compren a ustedes?
12. ¿Cómo podría mejorar sus métodos de mercadeo para generar y atraer a más clientes interesados?

13. ¿Cuál es su ventaja competitiva más importante?; ¿Cuáles son las cualidades o características de sus productos, servicios o negocios que los hacen mejor que el 90% de las empresas de su sector?
14. ¿En qué áreas de la publicidad, la promoción y la venta debe concentrarse su energía y recursos para maximizar sus ventas y beneficios?
15. ¿Estás midiendo y pulsando el éxito de tus promociones y estrategias de mercadeo?
16. ¿Cómo puedes convertir más de sus clientes potenciales en clientes de largo plazo?  
¿Qué métodos de venta podrían o deberían utilizar?
17. ¿Cómo se conocen hoy en día en el mercado?; ¿Cuál es su Marca?
18. ¿Qué podrían cambiar o mejorar en sus productos, servicios o directamente en su negocio, para empezar a crear un entorno más favorable de la imagen de su marca en sus clientes?
19. ¿Cómo involucraremos a nuestros proveedores? ¿Cómo seleccionar a nuestros proveedores? ¿Cuál será la relación con nuestros principales proveedores?
20. ¿Cuáles son sus mayores debilidades como organización?
21. ¿Cuáles son sus principales obstáculos para el logro de mayores niveles de ventas y rentabilidad en la empresa?
22. ¿Cuáles son las mayores amenazas potenciales para su negocio hoy en día?;
23. ¿Cuáles son las peores cosas que podrían salir mal?; ¿pueden identificar amenazas (externas o del mercado) que los pueda afectar directamente?;
24. Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son tres peores cosas o situaciones que le puede pasar a, o dañar a su negocio en un año a partir de hoy?
25. ¿Qué estrategias podrían tomar ustedes de inmediato para evitar estos posibles peligros?



26. ¿Cuáles son las áreas de mayor oportunidad para el futuro, sobre la base de las tendencias en su empresa?
27. ¿Qué acciones podría tomar de inmediato para aprovechar estas oportunidades?
28. Reorganización - ¿qué cambios debería hacer en su negocio, con respecto a las personas, su equipo gerencial u operativo, la organización, las finanzas, los ingresos o los gastos, para mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa?

Basado de: <http://www.coachluisvgarcia.com/sites/default/files/users/LuisVicente/1->

FocalPoint%20-

%20Peguntas%20sobre%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20la%20

Empresa%20-%2024May2013.pdf

## **Anexo 2. Entrevista – Nivel Operativa**

Cordial saludo, a continuación, se realizará una entrevista con el fin de diagnosticar la empresa “Fresas Lupita S.A.S”. A continuación, las preguntas:

1. ¿Cuáles son las mayores fortalezas que nota en la organización?
2. ¿Cuáles son las mayores debilidades que nota en la organización?
3. ¿Cuáles son las mayores amenazas potenciales para la empresa que usted trabaja?;
4. ¿Qué estrategias podrían tomar ustedes de inmediato para evitar estos posibles peligros?
5. ¿Cuáles son las mayores oportunidades para el futuro, de la empresa en la que usted trabaja?
6. ¿Cómo le gustaría que le incentiven su trabajo?
7. ¿Le gustaría que lo capaciten? ¿En qué temas?

Basado de: <http://www.coachluisvgarcia.com/sites/default/files/users/LuisVicente/1->

FocalPoint%20-

%20Peguntas%20sobre%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20la%20

Empresa%20-%2024May2013.pdf

### Anexo 3. Encuesta de Percepción de Cliente

OBJETIVO: la presente encuesta tiene por objetivo la percepción que usted tiene de la “Empresas Lupita S.A.S.” con respecto a sus productos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_M            \_\_\_F

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Le agradecemos de antemano realizar la encuesta de percepción, que nos permitirá el mejoramiento y crecimiento

1. Es actualmente cliente de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.” \_\_\_SI    \_\_\_NO

2. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

\_\_\_Visita    \_\_\_Amigos    \_\_\_Redes sociales    Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué le motivo a comprar a la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Qué le gusta de las fresas de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Qué le disgusta de las fresas de la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Qué le cambiaría a las fresas producidas por la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

---

---

---

7. ¿Cómo calificaría las fresas producidas y comercializadas por la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

Excelente       Buenas       Regular       Mala

8. ¿Cómo calificaría el empaque de las fresas producidas y comercializadas por la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”

9. Recomendaría las fresas producidas y comercializadas por la empresa “Fresas Lupita S.A.S.”       SI       NO

¿Por qué?

---

---

---

#### Anexo 4. Observación de Condiciones – Internas Y Externas

Se utiliza la técnica donde se visita la empresa “Fresas Lupita S.A.S. y observar sus procesos, el desempeño de su personal, las reacciones de sus clientes, etc. A través de la observación participante.

Además, se visita los mercados o zonas comerciales en donde se comercialicen los productos y observar sus productos (modelos, marcas), sus precios (precios, descuentos), sus estrategias de distribución (mercados, puntos de ventas), sus estrategias de promoción (medios publicitarios, mensajes publicitarios, lemas), etc.

Con esta técnica se pretende buscar la información sobre comportamientos espontáneos que suceden solo en la vida cotidiana y en sus medios naturales, o información que las personas no podrían o no quisieran brindarnos por diversos motivos. Asimismo, otra de las ventajas es que es una técnica de bajo costo y fácil de aplicar. Para ello buscamos tener en cuenta información en las seis áreas de estudio así:

| <b>Componente competencial</b> | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercadeo                       | ¿Cuántos contratos de la empresa existen como proveedores?<br>¿Cómo está la imagen de la empresa? ¿Qué se debe hacer en cuanto a las exportaciones de fresas? ¿Qué eventos de divulgación y publicidad hace la empresa? ¿Cuáles son los medios de mercadeo?<br>¿Qué hacen los competidores? |
| Ventas y servicios             | ¿Los clientes están satisfechos? ¿Hay página web? ¿La empresa tiene reconocimiento? ¿Qué hacer para lograr eso?<br>¿Existe un vehículo para ventas? ¿Se hacen visitas empresariales                                                                                                         |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>para ventas? ¿Cuáles? ¿Cuántas? ¿Se hacen reuniones para formalizar ventas? ¿Cuáles? ¿Cuántas?</p>                                                                                                                                                           |
| Producción                 | <p>¿Se realiza clasificación en fresa? ¿Qué importancia tiene realizar esta práctica? ¿Cómo esta y se percibe el empaque de fresa?</p> <p>¿Existe un manual de procesos y procedimientos?</p> <p>¿Cómo se tratan los proveedores? ¿Qué contratos se tienen?</p> |
| Administración y Finanzas  | <p>¿Posibilidades de mejorar la empresa a través del fomento a la innovación o a la productividad? ¿Existen créditos? ¿Cuáles?</p> <p>¿Cuáles son los costos? ¿Se analiza las grandes cadenas y empresas?</p>                                                   |
| Investigación y Desarrollo | <p>¿Se realizan investigaciones en empaque o en producto? ¿Cuáles?</p>                                                                                                                                                                                          |
| Recursos Humanos           | <p>¿Los empleados tienen contratos? ¿Se ajustan a la ley?</p> <p>¿Existen incentivos en la empresa? ¿Están certificados los empleados? ¿Se hacen eventos de superación personal?</p> <p>¿Se realizan capacitaciones para el personal?</p>                       |