

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Planeación Estratégica en la Agro empresa “El Mana”, Puerto Wilches, Santander.

Diana Marcela Ríos Ramírez y Hector Ivan Cañizares Garrido

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador (a) de Empresas

Agropecuarias y Administrador de Empresas

Director

Juan Carlos Roa Serrano

Magister en Administración de Empresas

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. Estado del Arte.....	14
1.1 Internacionales	14
1.2 Nacionales.....	16
2. Planteamiento del Problema.....	18
3. Formulación del Problema	20
4. Justificación	20
5. Objetivos	22
5.1 Objetivo General	22
5.2 Objetivos Específicos.....	22
6. Marco Referencial.....	23
6.1 Marco Teórico.....	23
6.2 Marco Conceptual	29
7. Metodología	31
7.1 Tipo de Investigación.....	31
7.2 Recolección de Datos.....	31
7.3 Fuentes de Información.....	33
7.4 Población.....	33
8. Definición Estratégica de la agro empresa “El Mana”.....	34

8.1 Misión	34
8.2 Visión	34
8.3 Políticas.....	35
8.3.1 Políticas de gestión del talento humano	35
8.3.2 Política de control interno	35
8.3.3 Política de responsabilidad social empresarial.....	35
8.3.4 Política de seguridad y salud en el trabajo	35
8.3.5 Política financiera	36
8.4 Valores	36
8.4.1 Integridad	36
8.4.2 Confianza	36
8.4.3 Agradecimiento.....	36
8.4.4 Pasión	37
8.4.5 Mística.....	37
9. Auditoría Interna	37
9.1 Identificación Basada en Recursos y Capacidades	38
9.1.1 Recursos.	39
9.1.2 Capacidades	41
9.2 Auditoria del Área de Mercadeo	42
9.2.1 Evaluación de precios	42
9.2.2 Estructura de costos de producción.....	43
9.3 Evaluación de la promoción.....	44
9.3.1 Plan de medios	44

9.3.2 Evaluación de las ventas	45
9.4 Evaluación del Área de Administración y Recursos Humanos	45
9.4.1 Funcionalidad de la estructura.	45
9.4.2 Evaluación del estilo de dirección.....	46
9.4.3 Toma de decisiones	47
9.4.4 Control de gestión	48
9.4.5 Reclutamiento y selección de personal	48
9.4.6 Desarrollo de personal.	50
9.5 Evaluación del Área de Producción	51
9.5.1 Producto	51
9.5.2 Usos.....	52
9.5.3 Capacidad de producción	52
9.5.4 Proceso de corte	53
9.5.5 Cumplimiento de prácticas adecuadas.	54
9.6 Componentes Estratégicos de la Agro Empresa “El Mana”	54
9.7 Evaluación de Factores Internos	56
10. Auditoría Externa	58
10.1 Análisis PESTEL	58
10.2 Competidores	63
10.3 Barreras de Entrada	64
10.4 Fuerza de los Clientes	65
10.5 Fuerza de los Proveedores.....	66
10.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	67

10.7 Evaluación de Factores Externos	68
11. Formulación de la Estrategia de Negocio para la Agro empresa “El Mana”	70
11.1 Planteamiento de la matriz DOFA	71
11.2 Estrategias de la Matriz DOFA.....	73
11.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	74
12. Formulación de un Plan de Implementación para la Estrategia de Negocio de la Agro Empresa “El Mana”	79
12.1 Tácticas para la Ejecución de la Estrategia.....	80
12.2 Objetivos y Metas	80
12.2.1 Objetivo.....	80
12.2.2 Metas.....	81
12.3 Políticas de la Agro Empresa para el Logro de la Estrategia	81
12.4 Mapa Estratégico.....	82
13. Conclusiones	84
Referencias Bibliográficas	86

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Recolección de datos e instrumentos utilizados</i>	32
Tabla 2. <i>Tipología de capacidades</i>	41
Tabla 3. <i>Estructura de costos de producción / ha en el mes de diciembre</i>	43
Tabla 4. <i>Estructura de costos totales anuales</i>	44
Tabla 5. <i>Comportamiento de las ventas</i>	45
Tabla 6. <i>Funcionalidad de la estructura gerencial</i>	45
Tabla 7. <i>Evaluación del estilo de dirección</i>	46
Tabla 8. <i>Evaluación de toma de decisiones</i>	47
Tabla 9. <i>Evaluación del control de gestión</i>	48
Tabla 10. <i>Fuentes de reclutamiento</i>	48
Tabla 11. <i>Criterios de reclutamiento y selección</i>	49
Tabla 12. <i>Medios de selección de personal</i>	49
Tabla 13. <i>Inducción al cargo</i>	50
Tabla 14. <i>Entrenamiento y capacitación</i>	50
Tabla 15. <i>Incentivos</i>	50
Tabla 16. <i>Criterios para realizar una cosecha adecuada de RFF</i>	54
Tabla 17. <i>Componentes estratégicos</i>	55
Tabla 18. <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	57
Tabla 19. <i>Análisis PESTEL</i>	59
Tabla 20. <i>Matriz EFE</i>	68
Tabla 21. <i>Matriz DOFA</i>	71
Tabla 22. <i>Estrategias de negocio</i>	73

Tabla 23. <i>Matriz MCPE</i>	75
Tabla 24. <i>Políticas empresariales</i>	82

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Evolución del precio de aceite de palma crudo con base en Oil World; Bursa Malasia..</i>	42
Figura 2. <i>Racimo de fruta fresca (RFF) en la agro empresa “El Maná”</i>	51
Figura 3. <i>Ciclo de corte de racimo de fruta fresca (RFF) de la agro empresa “El Mana”</i>	52
Figura 4. <i>Flujograma de proceso de corte y recolección en la agro empresa “El Mana”</i>	53
Figura 5. <i>Las cinco fuerzas de Porter aplicado al entorno de la palmicultura</i>	67
Figura 6. <i>Mapa estratégico aplicado a la agro empresa “El Mana”</i>	83

Lista de Apéndices

Apéndice A. Certificado de consultoría	93
--	----

Resumen

Debido al entorno cambiante e innovador las empresas actuales deben tomar medidas ofensivas y defensivas que le permita seguir existiendo en el mercado generando valor a través de una ventaja competitiva, para crear una ventaja competitiva que permita a las empresas expandirse en el mercado global existen actualmente diversas herramientas estratégicas una de ellas es la planeación estratégica, la cual se aplica a las empresas de diferentes sectores con el fin de conocer internamente las organizaciones y además conocer el entorno en el que funcionan los negocios de dichos actores empresariales; pero la planeación estratégica va mucho más allá de un simple reconocimiento de lo que es la empresa y el entorno en el que actúa, se trata de un proceso que muestra una ruta estratégica que deberá seguir la empresa para conseguir el éxito, es decir la planeación estratégica muestra cual es el objetivo que se debe perseguir y el paso a paso que debe seguir la empresa para conseguir dicho objetivo, adicionalmente reduce el riesgo de fracaso, puesto que le facilita a la gerencia la toma de decisiones de manera objetiva acerca de las opciones estratégicas de negocio que se elegirán para el futuro.

La agro empresa “El Mana” es una unidad productiva dedicada a la producción y comercialización de una materia prima conocida como palma de aceite, la cual es vital para el funcionamiento de diversas industrias; esta agro empresa mantiene desde su creación una administración empírica, razón por la cual este trabajo tiene el objetivo de crear una planeación estratégica que permita establecer objetivos, metas, y estrategias de negocio que puedan asegurar la continuidad de la agro empresa en el mercado.

Palabras claves: planeación, estrategia, empresa, ventaja competitiva, negocio, objetivos, palma, aceite.

Abstract

Due to the changing and innovative environment, which is why companies must take offensive and defensive measures that allow them to continue existing in the market, generating value through a competitive advantage, to create a competitive advantage that allows companies to expand in the global market, there are currently various strategic tools, one of them is strategic planning, which is applied to companies in different sectors in order to internally know the organizations and In addition, and the step-by-step that the company must follow to achieve this objective, in addition to knowing the environment in which the businesses of said business actors operate; but strategic planning goes far beyond a simple recognition of what the company is and the environment in which it operates, it is a process that shows a strategic route that the company must follow to achieve success, that is, planning Strategic shows what the objective to be pursued reduces the risk of failure, since it makes it easier for management to make objective decisions about the strategic business options that will be chosen for the future.

The "El Mana" agribusiness is a productive unit dedicated to the production and marketing of a raw material known as oil palm, which is vital for the operation of various industries; Since its creation, this agro-company has maintained an empirical administration, which is why this work aims to create strategic planning that allows establishing objectives, goals, and business strategies that can ensure the continuity of the agro-company in the market.

Keywords: Planning, Strategy, Company, Competitive Advantage, Business, Objectives, Palm, Oil.

Introducción

La planeación estratégica es un factor muy relevante en las organizaciones, la razón de ello es que dicha planeación contiene los objetivos, metas, y estrategias que debe seguir la empresa en los siguientes años, dicha planeación garantiza la continuidad de las empresas en el mercado y su debida expansión en los diferentes mercados.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se pretende crear una planeación estratégica para la agro empresa “El Mana”, haciendo uso de las habilidades adquiridas en el curso de los programas de Administración de Empresas Agropecuarias y Administración de Empresas; en esta planeación se pretende estructurar de manera organizada, primero la dirección estratégica de la agro empresa, segundo la identificación de las fortalezas y debilidades de la agro empresa, las oportunidades y amenazas del entorno, tercero las estrategias de negocio viables para la agro empresa, y cuarto un plan de implementación para la estrategia de negocio seleccionada. Esta planeación le permitirá a la agro empresa tener organización interna, aumentar el margen de rentabilidad, y asegurar la continuidad en el mercado.

1. Estado del Arte

A continuación, se presentan las investigaciones que ya se han realizado en temas de planeación estratégica en dos ámbitos, el internacional y el nacional.

1.1 Internacionales

La planeación estratégica en el sector agropecuario es un tema que ha venido adquiriendo fuerza, debido a las oportunidades económicas que ofrecen los mercados nacionales e internacionales por este motivo Agustina Cervantes realizó una **planeación estratégica aplicada a el “Establecimiento Don Emilio”**, en Córdoba, Argentina con la Universidad Empresarial Siglo

21

Dicho establecimiento se dedica a la producción mixta de ganado raza Angus, y producción de soja, maíz, y sorgo; con esta planeación se buscaba diseñar una guía de acción a largo plazo que facilite la toma de decisiones, con el objetivo de incrementar el valor para el accionista en un horizonte de cinco años mediante una estrategia de liderazgo en costos para el negocio agrícola y de diferenciación para el ganadero, una reingeniería organizacional y realizar cambios en los procesos administrativos con el objeto de lograr una gestión eficiente. (Cervantes, 2011)

Es de vital importancia resaltar que en el sector agropecuario las unidades productivas son en su mayoría familiares cuyas decisiones tomadas son improvisadas y no están fundamentadas en planeación estratégica por lo que la mortalidad de estas empresas es alta, por esto Celestina González, Ariadna Aguilar, y Diana Caldera realizaron en Guanajuato, México “Un diagnostico

organizacional y planeación estratégica en una microempresa de agro alimentos” con la Universidad de Guanajuato que pretendía “realizar un diagnóstico que sirviera de apoyo para detectar cuales las principales áreas de oportunidad y lograr el fortalecimiento a través de la formulación de un plan estratégico” (González; Aguilar; & Consuelo, 2017). Esta investigación permitió observar que en la empresa de agro alimentos no existía una estructura organizacional clara, es decir que no estaban claros las funciones de las distintas áreas, además de que la misión, visión, y objetivos no estaban formulados a las necesidades actuales de la empresa. La inexistencia de indicadores en el cumplimiento de objetivos no permitía tomar decisiones, por lo que la investigación recomendó a la empresa que “atendiera las estrategias propuestas para el logro de los objetivos identificados con base en sus áreas de oportunidad, principalmente en la estandarización de Procesos Normalizados de Operación” (González; Aguilar; & Consuelo, 2017).

(Alvarado; Aguilar; Cabral; Alvarado T. & De la Cruz, 2014) realizaron un trabajo de investigación en el municipio de Francisco I. Madero en México el cual se llama “Implementación de un sistema de planeación estratégica, Balance Scorecard en la S.P.R.: Nueva alianza de agricultores Francisco I. Madero, Coahuila” con la Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C., en dicho trabajo se identificó que las empresas del sector agropecuario en México no aplicaban estrategias administrativas y que solo aplicaban herramientas mínimas para cumplir con compromisos fiscales; por lo anterior el objetivo del trabajo de investigación era conocer la realidad de los productores agrícolas de la región y diseñar y establecer en las unidades productivas un sistema de control apoyado en el BSC con el que fuera posible implementar planes estratégicos y monitorear los resultados utilizando indicadores de gestión.

1.2 Nacionales

En Santiago de Cali, Colombia Catalina Duque y Camilo Zambrano realizaron una Propuesta de Planeación Estratégica para una empresa de producción agrícola productora de semillas, “SEM LATAM S.A. Colombia” con la Universidad ICESI

Su objetivo era crear valor competitivo por medio de una organización mejor estructurada, orientada a la constante planeación y comprometiendo al recurso humano como un principio básico de la operación debido a una mezcla de conflictos internos donde los temas de carácter técnico son resueltos directamente por los colaboradores a cargo de ducha gestión y los asuntos administrativos son solucionados con la supervisión de la administración general, por lo que algunas ocasiones los problemas se pueden extender mucho tiempo al no darle una atención de manera inmediata, generando perdidas en mas 10 de siembras, fuerza laboral perdida, e insumos elevados. (Duque & Zambrano, 2013)

La planeación estratégica ha servido como medio para la formalización de agro empresas en Colombia debido a que la informalidad de las unidades productivas es muy alta, en Medellín, Antioquia Sebastián Posada desarrolló “un modelo de planeación estratégica para una empresa de producción de carne bovina en ciclo completo, que permitiera al sector usarlo como modelo, formalizarlo y mejorar la productividad” con la Universidad de Medellín. Esta investigación demostró que la aplicación de planificación estratégica como modo de formalización “permite a la misma desarrollar, organizar y utilizar de la mejor manera todos sus recursos y comprender su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones” (Posada, 2015).

Colombia es uno de los países más biodiversos del mundo, pero aun así no ha logrado aprovechar el recurso natural, esto por no aplicar la planeación estratégica a sus producciones y más aún al uso del suelo ya que “en Colombia las principales tierras aptas para la agricultura son usadas en ganadería extensiva. Es decir, se siembra en la montaña, lo que no permite hacer grandes plantaciones, y se cría el ganado en la planicie” (Páez, 2010), por este motivo entidades institucionales al servicio del estado colombiano generan también planes estratégicos aplicados al sector agropecuario, por ejemplo, el ICA generó Un Plan Estratégico Institucional, proyectado desde el año 2016 hasta el año 2022, que tiene el objetivo de “contribuir a la sanidad del sector agropecuario del país y de la inocuidad agroalimentaria” (ICA, 2016), este plan estratégico fue “diseñado utilizando el Balance Scorecard que le permitió al ICA establecer estrategias, aplicándolas mediante objetivos comprensibles en una planificación estratégica de la organización, desde el planteamiento hasta la ejecución. (ICA, 2016).

La gestión de los sistemas productivos en Colombia se hace de manera empírica, es decir no se aplica métodos de estrategias en las producciones agroalimentarias con el fin de ser competitivos en el mercado mundial, sobre este tema Marcos Fava desarrolló una investigación en el 2010 titulada “Planificación Y Gestión Estratégica De Los Sistemas Productivos Para Mejorar La Competitividad: El Método Gesis”, con la Universidad de los Andes que tuvo como principal objetivo diseñar un modelo que permitiera conocer y analizar de manera sistemática el proceso productivo (o Sistema Agroindustrial, SAG). Con esta finalidad se expone el método de Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos para mejorar la Competitividad (GESis), desarrollado a partir de la revisión de nueve propuestas metodológicas de planeamiento estratégico (Fava, 2010)

La gestión estratégica aplicada a sistemas de producción agropecuaria permite con el método GESis “una gestión colectiva más rigurosa y profesional, basada en normas, presupuestos, división de responsabilidades y cronogramas, no en improvisaciones” (Fava, 2010)

2. Planteamiento del Problema

Las empresas del sector agropecuario funcionan de manera empírica, es decir con el conocimiento producto de la experiencia de los dueños de las unidades productivas, “por la falta de planificación en un entorno muy cambiante, los pequeños productores pierden de vista las proyecciones de distintos escenarios posibles” (Cervantes, 2011) como aquellos escenarios de ofertas exportadoras de productos agropecuarios como es el caso del cacao, y la carne bovina.

Colombia es un país que tiene vocación agropecuaria, esto lo demuestran las cifras del último censo agropecuario realizado por el DANE, en el que se especifica que “existen 43.1 millones de hectáreas aptas para la agricultura, sin embargo, el 79.7% de esta tierra es usada para alimentar animales en su gran mayoría bovinos, y apenas el 6.1% de la tierra es usada para actividades agrícolas” (Villanueva, 2018). Las producciones agrícolas en Colombia se caracterizan por ser familiares y de pequeña escala de producción, estas no cuentan con planificación estratégica ya que en este tipo de producciones “no hay economías de escalas, no cuentan con sistemas de información, no tienen planificación a largo plazo, tienen problemas de organización, y tienen precarias estrategias de comercialización” (Cervantes, 2011), lo cual dará lugar a la desaparición de las empresas del sector agropecuario por los bajos ingresos que perciben y la imposibilidad de competir con grandes empresas o producciones de gran escala.

Uno de los objetivos de la planeación estratégica es generar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del sector utilizando las fortalezas internas de las empresas, como por ejemplo aprovechar el panorama positivo en cuanto a crecimiento de consumo ya que si se analizan las cifras “se puede notar que la demanda del producto ha crecido un 20% desde el 2012 hasta el 2017” (Euromonitor, 2017), y esta misma tendencia se presenta en países como Bolivia, Rusia, y México. Para esto es necesario “lograr una integración de las distintas áreas presentes en las empresas como son la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora” (David, 2003). Las producciones de palma de aceite presentan una ventaja comparativa con otro tipo de producciones oleaginosas puesto que estas “muestran un índice de productividad mucho mayor, logrando producir entre 6 y 10 veces más aceite por hectárea sembrada que el resto de las oleaginosas” (Fedepalma, s.f.). En el caso de no generar planificación estratégica en el sector palmicultor no podrá existir una coordinación interna en las unidades productivas que permitan aprovechar las oportunidades del sector, así como tampoco podrán mitigar los riesgos presentes en este.

En el departamento de Santander las producciones de palma de aceite están aumentando, gracias “al crecimiento del área sembrada que en el 2015 fue de 82.284 hectáreas y aumentaron 6.9% para 2016 sembrando 87.955 hectáreas” (Agronet, 2016), por esta razón “Santander logra proveer el 14% de la producción nacional de aceite de palma en el 2015” (Fedepalma, 2017).

La finca “el Mana” está ubicada en el municipio de Puerto Wilches-Santander, con 100 hectáreas en producción, distribuidas por lotes, obteniendo cosechas dos veces a la semana, con un promedio de 70 toneladas por cosecha lo que resulta en 140 toneladas a la semana, vendiendo toda la producción a una sola empresa. La unidad productiva ha funcionado de la misma forma

desde su fundación, manteniendo los mismos procesos de producción, los mismos productos, y los mismos clientes, esto genera un riesgo por la no adaptabilidad a un mercado cambiante que presenta necesidades y deseos diferentes con el paso del tiempo. El entorno ofrece modernos procesos de producción que podrían elevar la productividad, así como nuevos mercados industriales como los cosméticos, alimentos, y químicos, y nuevos mercados geográficos internacionales. La implementación de la planeación estratégica daría a la agro empresa “El Mana” nuevos objetivos y una metodología clara de poder ganar participación en el mercado y de hacer más eficiente el proceso de producción.

3. Formulación del Problema

¿Cómo realizar una planeación estratégica en la agro empresa “El Mana” productora de palma de aceite que impulse la productividad en la misma?

4. Justificación

La agro empresa “El Mana” es una unidad productiva de 100 ha, todas destinadas a la producción de palma de aceites; se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Wilches, Santander la cual es una zona del país donde más palma de aceite se produce.

El consumo de aceites comestibles ha venido creciendo “solo en Colombia este aumento 20% desde el 2012 hasta el 2017” (Euromonitor, 2017), en el ámbito internacional el aceite de palma es bastante demandado, pues “en el 2017 en el continente europeo el consumo sobre paso las 3.000.000 de toneladas” (Romera, Boiza, 2017), por lo que se presentaran grandes oportunidades

en el sector palmicultor, y es de vital importancia identificar estas oportunidades para formular estrategias que permitan lograr el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales. La tendencia del consumo de aceite de palma en la alimentación directa como en el sector industrial provocara también amenazas para la agro empresa “El Mana”, debido a la competencia de las empresas palmicultoras por conquistar los mercados, por lo que la agro empresa debe saber cómo afrontar dichas amenazas aprovechando sus fortalezas, esto hace que la formulación de un plan estratégico sea de alta relevancia ya que permitirá que la empresa conozca sus fortalezas y debilidades, y además identifique cuáles son sus oportunidades y las amenazas a las que debe enfrentarse.

Con la formulación de la planeación estratégica, la agro empresa tendrá objetivos claros que serán cumplidos mediante las estrategias propuestas, lo que dará resultados positivos como el aumento de productividad, la penetración a mercados, el reconocimiento de la empresa, y consecuentemente el aumento de las ventas, mediante la diversificación de los clientes. Por lo tanto, si la empresa “El Mana” sigue desarrollando sus actividades de forma tradicional, no podrá aprovechar las futuras oportunidades de negocio, como tampoco podrá afrontar las amenazas, por lo que posiblemente no subsistirá mucho tiempo en el mercado, además sus niveles de eficacia y eficiencia no son los mejores por la falta de organización interna que genera confusiones respecto a las funciones de los integrantes de la agro empresa.

Con la generación del plan estratégico, el principal beneficiado es la agro empresa “El Mana” ya que podrá mejorar sus procesos internos y por ende su productividad y rentabilidad. Los investigadores también se benefician ya que podrán adquirir nuevos conocimientos sobre el sector primario y agroindustrial de la palma de aceite, adicionalmente aprenderán la forma en la que se debe plantear una planeación estratégica para una empresa. Finalmente, la Universidad

Santo Tomas se verá beneficiada ya que mediante estos espacios genera proyección social impactando en los procesos de la agro empresa “El Mana”.

5. Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación.

5.1 Objetivo General

Aplicar un proceso de planeación estratégica en la agro empresa El Mana, puerto Wilches, Santander.

5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la definición estratégica en la agro empresa “El Mana”.
- Realizar una auditoría externa e interna de la agro empresa
- Formular una estrategia de negocio para la agro empresa “El Mana”
- Formular un plan de implementación para la estrategia de negocio de la agro empresa “El Mana”.

6. Marco Referencial

Se presenta a continuación el marco teórico y el marco conceptual del presente trabajo.

6.1 Marco Teórico

La presente investigación tiene como objetivo proponer la planeación estratégica para la agro empresa “El Mana”, por lo que para efectos de comprensión se hace relevante plantear algunos ejes conceptuales fundamentales para la investigación, en este sentido el concepto principal que es planeación estratégica se define como, una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Lozano, 2002)

El proceso de dirección estratégica en una empresa es fundamental para mejorar la toma de decisiones y orientar los recursos de la empresa al cumplimiento de objetivos propuestos, por lo que según (Guarniz, 2008) este proceso traerá beneficios como:

- Mejorar el desempeño de la organización
- Enfrentar los principales problemas de la organización
- Introducir una forma moderna de gestionar la empresa

Para obtener los beneficios mencionados anteriormente será necesario seguir los pasos en los que se fundamenta la planeación estratégica, en primer lugar, se realiza la formulación de la estrategia que incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el

establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (David, 2003)

En segundo lugar, se realiza la formulación de la estrategia que requiere que se establezcan objetivos anuales, se diseñen políticas, se motive a los empleados y se distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. (David, 2003)

La planeación estratégica finaliza con la evaluación de la estrategia, la cual identifica las estrategias que no funcionan y necesitan ser modificadas puesto que los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. (David, 2003).

La dirección estratégica o planeación estratégica inicia fortaleciendo desde adentro a la compañía es decir adaptar o crear (en caso de no existir) la gerencia estratégica a los factores externos (amenazas y oportunidades), por esto se hace relevante la **misión** la cual “debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea)” (Lozano, 2002), además para orientar de manera correcta la misión a las necesidades de la empresa esta debe según (Lozano,2002) aclarar las siguientes preguntas:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

Otro de los componentes de la gerencia estratégica es la **visión** la cual según (Thompson, 2006) se define como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2006)

La misión y visión de las empresas determinan los objetivos que buscare lograr la organización, estos objetivos se clasifican en dos, por una parte, se encuentran los objetivos a largo plazo los cuales son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de

planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. (David, 2003)

Por otra parte, se encuentran los objetivos anuales que básicamente son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo, estos deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia. (David, 2003). Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos. (David, 2003)

Las empresas necesitan pautas que permitan el cumplimiento de objetivos, estas directrices son entendidas en forma de políticas que se definen como “medios por los cuales se logran los objetivos anuales, estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos, y que funcione como guía para la toma de decisiones” (David, 2003)

Uno de los principales errores observados en las empresas es el poco y en ocasiones inexistente análisis de situaciones externas directas o indirectas que afectan la actividad principal de la empresa, es decir las oportunidades y amenazas externas que se refieren “a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro” (David, 2003), es importante analizar estas situaciones

y tomar medidas preventivas para protegerse puesto que la empresa no tiene control sobre estas situaciones.

Las oportunidades y amenazas externas pueden ser combatidas solo si la empresa conoce cuales son las fortalezas y debilidades internas que según Fred David son

“actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas”. (David, 2003).

Identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) es de alta relevancia para la creación de estrategias, uno de los métodos usados para lograr identificar dichos factores es el uso del DOFA la cual es “una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas” (Ayala, s.f.)

Todas las empresas plantean estrategias de competitividad en el mercado para lo cual es preciso realizar un análisis competitivo del entorno, una de las herramientas más útiles es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter el cual “permite identificar que tanta competencia o rivalidad puede existir en un mercado, y de acuerdo con los resultados plantear estrategias de mercado” (Hernández, 2011), según Porter este modelo analiza la competencia teniendo en cuenta cinco aspectos:

- Rivalidad entre competidores: según el nivel de rivalidad entre competidores se puede generar estrategias para tratar de ser el líder en el mercado, pueden ser estrategias de precio, o estrategias de mercado (Hernández, 2011).
- Amenaza de competidores entrantes: Un mercado se vuelve riesgoso cuando es muy fácil entrar a competir, esto es difícil de lograr cuando existen barreras de entrada, como economías de escala, altas inversiones, patentes, acceso a materia prima, etc (Hernández, 2011).
- Existencia de productos sustitutos: estos productos siempre suplen la misma necesidad y generalmente son más económicos, se deben crear estrategias enfocadas a no permitir el ingreso de empresas con estos productos sustitutos (Hernández, 2011).
- Poder de negociación de los proveedores: hace referencia al alto o bajo poder de negociación que pueden tener los proveedores de materias primas, afectando sus precios (Hernández, 2011).
- Poder de negociación de los clientes: se analiza cuanto poder de negociación tienen los consumidores de un mercado, si tienen mucho poder pueden exigir precios y condiciones específicas (Hernández, 2011).

Las empresas pueden competir en el mismo mercado luchando por la demanda mediante estrategias de mercado, pero también se puede ganar un mercado utilizando la estrategia del océano azul desarrollada por Chan Kim y Renée Mauborgne que “plantea la importancia de la innovación para abrir mercados alejándose de mercados saturados, es decir alejarse de la competencia” (Udiz, 2018)

Si bien es cierto que el identificar fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades es de vital importancia para establecer una estrategia de negocios, no se podrá cumplir la estrategia si

la empresa no logra comprender como llevar a cabo el proceso estratégico, para esto es relevante conocer el Balance Score Card que según Robert Kaplan es “una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento” (Kaplan, 2001), mediante esta herramienta se podrá establecer un proceso sistémico identificando áreas críticas.

6.2 Marco Conceptual

- **Planificación estratégica:** El objetivo principal del presente trabajo es formular la planificación estratégica para una unidad de negocio dedicada a la producción de palma de aceite, y dicha planificación tiene el objetivo de formular, establecer, y evaluar estrategias que permitan a las organizaciones lograr objetivos, para ello es imprescindible la integración de las diferentes áreas que conforman la empresa (gerencia, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerenciales). (David, 2003).

- **Competitividad:** Un factor de éxito en todas las empresas que conforman el tejido empresarial es la competitividad puesto que, al obtener ventaja competitiva, se obtiene mayor mercado o mayor utilidad operativa, dicha competitividad es lograr mantener y aumentar la cuota de mercado, para lograrlo se debe aumentar la productividad. (Porter, 1990).

- **Estrategia Empresarial:** La creación de valor es lo que finalmente define el éxito de los productos y servicios en el mercado, por lo que en el caso de los aceites vegetales juega un papel

relevante debido a la competitividad, y es que la estrategia empresarial es precisamente definir como crear el valor, establecer como las acciones y la manera de hacerlas, dicha estrategia estará orientada hacia el cumplimiento de objetivos y definirá los recursos necesarios. (ESAN, 2017).

- **Objetivos:** Parte fundamental de un plan estratégico es establecer uno o varios objetivos que permiten saber hacia donde tiene que apuntar la estrategia de negocio, estos objetivos deben ser medibles, y realistas, y es el fin deseado de las empresas. (Thoreau, s.f.)

- **Metas:** Luego de establecer objetivos, se deben crear metas, que deberán ser cumplidas, para así alcanzar los objetivos. (Thoreau, s.f.)

- **Políticas:** Al formular direccionamiento estratégico se debe abordar las políticas organizacionales, como directrices que permitan que las metas establecidas se puedan lograr, es decir las políticas son “métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas”. (David, 2003)

- **Misión:** Crear una misión es un paso muy importante en la planeación estratégica, puesto que la mencionada herramienta permite conocer cuál es la actividad de la empresa, saber cuál es el público que se atiende, y cuál es el valor diferencial. (Espinosa, 2012)

- **Visión:** La visión permitirá a la empresa saber cómo será en el futuro por lo que teniendo en cuenta dicha visión se crearan los objetivos y las metas; y tendrá un carácter inspirador y motivacional. (Espinosa, 2012)

- **Estrategia Competitiva:** Se formula con el fin de que la empresa pueda ser diferente, por lo que se “escogen en forma deliberada ciertas actividades (o procesos) que den al cliente una exclusiva combinación de valor”. (Porter, 1996)

- **Agro empresa:** Es el espacio en el que se toman decisiones económicas de producción y de mercado (como, cuando, donde, con qué y para quien producir). El objetivo es que la agro empresa sea productiva y rentable generando excedentes para reinversión y ahorro.

7. Metodología

A continuación, se presenta la metodología diseñada seleccionada para el desarrollo del presente trabajo.

7.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es un estudio de caso ya que se enfoca específicamente a una unidad productiva llamada “El Mana” ubicada en el municipio de Puerto de Wilches. Esta agro empresa dedicada a la producción de palma de aceite carece de una estructura organizacional y estrategias de mercado, por ende, se propone la implementación de un plan estratégico que mejore la gestión en la toma de decisiones. La dirección estratégica permite diseñar la misión, y la visión, con lo cual la agro empresa formulara objetivos anuales diseñando políticas internas para ejecutar las estrategias que lleven al logro de los objetivos a largo y corto plazo.

7.2 Recolección de Datos

Los datos recolectados serán cualitativos.

Tabla 1. *Recolección de datos e instrumentos utilizados*

Objetivos Específicos	Recolección de datos	Instrumento
Analizar la situación respecto a la definición estratégica actual en la agro empresa “El Mana”.	Sera cualitativa, ya que se realizarán entrevistas abiertas con el personal de la agro empresa, y luego se revisarán documentos internos de esta, para determinar la situación actual de la unidad productiva.	- Entrevistas individuales con el personal de la agro empresa - Revisión de documentos
Realizar una auditoría externa e interna de la agro empresa	Sera cualitativa, puesto que se analizará el entorno de la agro empresa, luego se evaluarán los factores externos, y los factores internos, y finalmente se analizarán las fuerzas competitivas.	- Lista de chequeo - Revisión de documentos - Matriz EFE - Matriz EFI
Formular una estrategia de negocio para la agro empresa “El Mana”	Sera cualitativa, puesto que se analizarán las fortalezas y oportunidades obtenidas en los análisis anteriores.	- Matriz DOFA - Matriz MCPE
Formular un plan de implementación para la estrategia de negocio de la agro empresa “El Mana”.	Sera cualitativa, puesto que para la implementación se tomará en cuenta la estrategia de negocio planteada anteriormente.	- Cuadro de mando integral

Nota: Descripción de los instrumentos utilizados para la recolección de datos por cada objetivo.

7.3 Fuentes de Información

La presente investigación aportara información con respecto a la planeación estratégica de la agro empresa “El Mana”, para ello es relevante recolectar información acerca de la importancia de implementar la planeación en el funcionamiento de las empresas, también será necesario mencionar los resultados de empresas que ya han implementado dirección estratégica, esta información será recolectada utilizando **fuentes de información secundarias** como páginas web de universidades nacionales e internacionales que hayan formulado propuestas de investigación acerca de la temática tratada, también se consultara la página web de Fedepalma ya que es la entidad encargada de mostrar las debilidades y fortalezas del sector palmicultor colombiano. La información también será recolectada utilizando **fuentes de información primaria** como los empleados y propietarios de la unidad productiva, expertos en el sector palmicultor, y expertos en planeación estratégica, es decir se obtendrá información mediante instrumentos aplicados a la población que es objeto de estudio (Agro empresa “El Mana”) con el fin de obtener la información necesaria para analizar la situación actual de la unidad productiva.

7.4 Población

La investigación será aplicada en la unidad productiva “El Mana” la cual se ubica en el municipio de Puerto Wilches del departamento de Santander, la unidad productiva tiene como actividad principal la siembra de la palma de aceite y cosecha del “cogollo” que es el fruto de la palma de aceite, y de donde se extrae el aceite de palma. “El Mana” tiene una extensión de 100

hectáreas cultivadas en un 100% por lo que la producción en la actualidad es relevante para la industria departamental.

8. Definición Estratégica de la agro empresa “El Mana”

En el siguiente capítulo se desarrolla el primer objetivo específico, es decir se formula la definición estratégica en donde se plantean la misión, la visión, las políticas, y los valores corporativa; para ello se utilizan los siguientes instrumentos: entrevistas individuales con los colaboradores de la agro empresa y la revisión de documentos internos y externos.

8.1 Misión

La agro empresa “El Mana” es una productora y comercializadora de productos agropecuarios de calidad racimo de fruta fresca de palma de aceite, manteniendo un sello agroecológico, y generando bienestar social en la comunidad.

8.2 Visión

Agro empresa “El Mana” pretende en el año 2026 ser reconocida en Santander como una alternativa de soluciones específicas a los sectores industriales, también pretende crear nuevas líneas de negocio para abastecer nuevos mercados del departamento de Santander.

8.3 Políticas

A continuación, se presentan las políticas que se tendrán en cuenta para la administración de la agro empresa “El Mana”.

8.3.1 Políticas de gestión del talento humano. Se propiciará un entorno de trabajo adecuado, que permita el crecimiento laboral de todos los integrantes de la empresa, para lo cual se debe generar una cultura de alto rendimiento por medio de los valores organizacionales, con esto se pretende que los integrantes de la empresa tengan calidad de vida y bienestar laboral.

8.3.2 Política de control interno. Constantemente se evaluará el rendimiento de cada línea de negocio para identificar nuevas necesidades en cada una de ellas, para adaptar y mejorar el control interno de acuerdo con los requerimientos normativos y mejores prácticas de producción.

8.3.3 Política de responsabilidad social empresarial. La agro empresa “El Mana” tendrá un funcionamiento socialmente responsable, basados en un fundamento ético, reconociendo el impacto que puede generar las decisiones tomadas sobre los grupos de interés.

8.3.4 Política de seguridad y salud en el trabajo. En busca del beneficio de todos los integrantes de la agro empresa, se cumplirán todas las disposiciones legales, para poder mitigar y controlar los riesgos identificados en las labores diarias, de esta manera se garantiza la

productividad de la empresa. Se promoverá la cultura del autocuidado y el mantenimiento de entornos seguros y saludables.

8.3.5 Política financiera. Se tendrán en cuenta los indicadores financieros, con el fin de soportar las decisiones de acuerdo con la capacidad financiera de la agro empresa, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.

8.4 Valores

Se presenta a continuación, los valores que debe tener el recurso humano de la agro empresa “El Mana”.

8.4.1 Integridad. Las relaciones comerciales creadas se mantendrán con un trato justo y honesto, esto con el fin de mantener relaciones largas con proveedores y con clientes, que permitan establecer condiciones favorables para el negocio.

8.4.2 Confianza. En busca del mejor ambiente laboral se implementa este valor, como una herramienta para generar relaciones internas que permitan aumentar la productividad de todos, es decir que los integrantes de la agro empresa se puedan tratar como amigos y no como simple compañeros de trabajo.

8.4.3 Agradecimiento. La gerencia debe mostrarse agradecida por los avances que generen los miembros de la agro empresa, con esto se logra conseguir una lealtad por parte de todos, es importante también comunicar este agradecimiento a los clientes y a los proveedores.

8.4.4 Pasión. Hacemos las operaciones diarias con emoción, ya que todas las personas que hacen parte de esta agro empresa son apasionadas por lo que hacen.

8.4.5 Mística. Los procesos son realizados de la mejor manera posible desde el principio, de esta manera garantizamos un producto de excelente calidad.

9. Auditoría Interna

Con el fin de desarrollar parte del segundo objetivo específico, en el presente capítulo se presenta la auditoría interna de la agro empresa “El Mana”, esto se hace con el ánimo de obtener un resultado que muestre si la agro empresa es fuerte o débil en cada una de las áreas administrativas y operativas; para ello se hizo una visita a la agro empresa en el municipio de Puerto Wilches con el fin de recolectar los datos necesarios y se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Tablas de evaluación y medición
- Lista de chequeo
- Revisión de documentos
- Evaluación de factores internos

9.1 Identificación Basada en Recursos y Capacidades

A continuación, se realizará una identificación de los recursos y las capacidades con las que cuenta la agro empresa, y la forma en que se gestionan estos dos aspectos.

9.1.1 Recursos.

9.1.1.1 Capital humano. La agro empresa “El Maná” se encuentra integrada por 7 personas; la persona al mando es la fundadora y actual administradora Hidaly Ramirez, es una persona con más de 20 de años de experiencia en el sector de la palma de aceite con habilidades para manejar personal de manera efectiva, conoce perfectamente su unidad productiva en cuanto a capacidad de producción y necesidades fisiológicas del suelo, pero en áreas relevantes como las finanzas, el mercadeo, y la investigación y desarrollo su nivel de conocimiento es muy limitado. Los otros integrantes de la agro empresa son 6 empleados de tiempo completo que se tienen para tareas operativas, estas tareas son siembra de palma, abono de los cultivos, corte y recolección del fruto, dichas personas son nativas de la zona y su nivel de estudio es escaso, sus aportes a la agro empresa se limitan a cumplir funciones encomendadas por la administradora, es decir no aportan ideas que generen valor.

9.1.1.2 Capital natural. La agro empresa “El Maná” cuenta con 100 hectáreas de suelos ácidos, es decir el nivel de pH que manejan es inferior a 5,5, en los suelos de la unidad productiva se evidencian toxicidades como aluminio, por lo que es necesario fertilización abundante para desarrollar cultivos como la palma de aceite; las fuentes de agua son escasas por lo que es necesario aplicar sistemas de riego que permitan el desarrollo de especies vegetales. La zona en la que se ubica la unidad productiva cuenta con servicio de agua potable y energía eléctrica.

9.1.1.3 Capital financiero. La agro empresa “El Maná” mantiene un flujo de efectivo constante, sin embargo, no existe la cultura de reservar un porcentaje de la utilidad para reinvertirlo en la agro empresa, es decir los ingresos operativos se gastan en necesidades particulares, por lo que el capital para hacer inversiones grandes a corto plazo es muy limitado.

9.1.1.4 Capital físico. La agro empresa cuenta con una casa utilizada para la habitación del personal, allí hay tres habitaciones amobladas, dos baños, una cocina, y una sala con un comedor; adicional también cuenta con un espacio para guardar herramientas de cultivo, agroquímicos utilizados en la producción, un espacio para guardar tractores y camionetas utilizadas para el transporte de materias primas. Existen en la unidad productiva caminos para llegar hasta allí de manera fácil, y caminos al interior de la agro empresa para moverse entre lotes de producción.

9.1.1.5 Capital organizacional. La agro empresa cuenta con la experiencia adquirida en los años de producción, esto quiere decir que actualmente poseen una reputación en el mercado que les permite contraer obligaciones con diferentes clientes, además poseen un know how operativo, y un know how comercial. Sin embargo, carecen de marca comercial que los diferencie fácilmente de los otros actores del mercado.

9.1.1.6 Capital social. La administración de la unidad productiva ha logrado establecer alianzas con Fedepalma y Cenipalma para tratar temas de investigación y desarrollo, pero esta alianza no se gestiona de manera correcta y no son muchos los resultados que se obtienen; las alianzas con extractoras presentes en la zona como por ejemplo la extractora central trae resultados en materia comercial, pero no arroja resultados en I+D+i.

9.1.2 Capacidades. A continuación, se evidenciarán las habilidades que tiene la agro empresa “El Maná” para gestionar recursos.

Tabla 2. *Tipología de capacidades*

Capacidades	Aplicación
Tecnológicas	En la unidad productiva existe la necesidad de modernizar procesos productivos, procesos de comercialización y procesos de comunicación, ya que actualmente dichos procesos son llevados o ejecutados de manera tradicional.
Organizativas	Las habilidades para este aspecto son escasas, se puede evidenciar ya que no existen estrategias administrativas y operativas que permitan controlar procesos, evaluar resultados y generar una curva de aprendizaje.
Humanas	En la unidad productiva no existen equipos de trabajo, adicional las habilidades que tiene el recurso humano de la agro empresa se limitan al conocimiento del producto. Por parte de la administración no existe liderazgo y tampoco incentivos.

Nota: Capacidad de la agro empresa “El Mana” para gestionar recursos.

9.2 Auditoria del Área de Mercadeo

9.2.1 Evaluación de precios. En Colombia las unidades productivas dedicadas al cultivo de palma no pueden determinar el precio de manera autónoma, puesto que existen mecanismos para estabilizar el precio, como el Fondo de Estabilización de Precios (FEP) el cual se encarga de regular el precio de venta del aceite, sin embargo, es de vital importancia controlar el costo de producción:

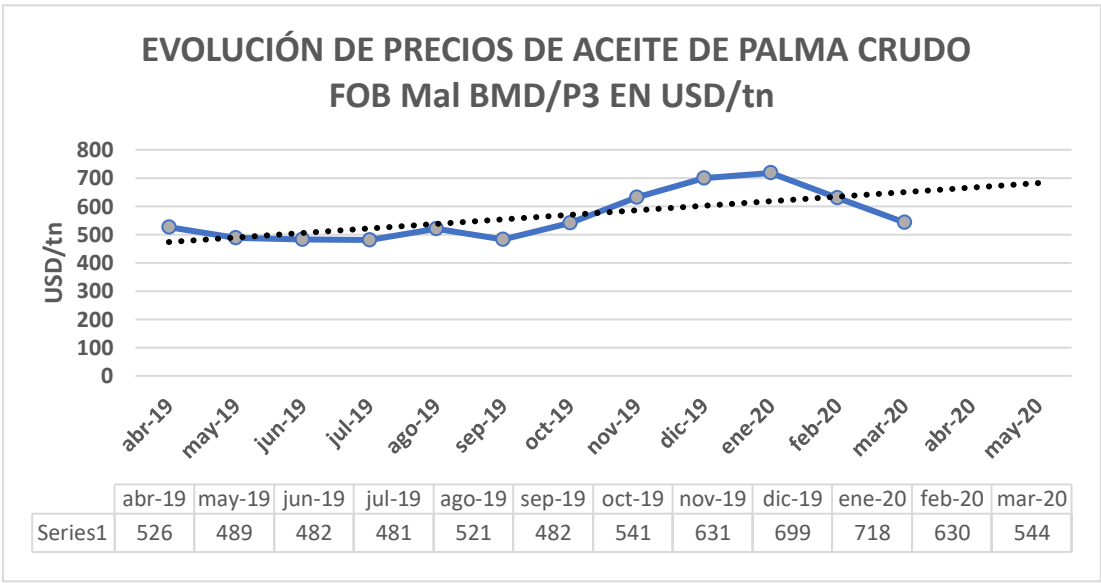


Figura 1. Evolución del precio de aceite de palma crudo con base en Oil World; Bursa Malasia. Adaptado de “El Palmicultor”, por Fedepalma, 2020.

En el acuerdo 243 de 2013 del Fondo de Estabilización de Precios (FEP) se reglamenta que la fuente de información utilizada como referente para calcular el precio de aceite de palma crudo

para Colombia es Bursa Malasia. De acuerdo la gráfica presentada se puede observar que la tendencia de los precios es positiva.

9.2.2 Estructura de costos de producción. El costo total de producción de la agro empresa depende siempre de la cantidad de toneladas que se produzcan en el ciclo, ya que dentro de la estructura de costos hay dos rubros que cambian su valor, estos son el transporte, ya que dicho servicio se paga por tonelada, y el pago de los jornales de trabajo se paga también por tonelada de RFF producida y cortada. A continuación, se presenta una estructura de costos para el mes de diciembre del año 2018 y del año 2019:

Tabla 3. *Estructura de costos de producción / ha en el mes de diciembre*

N°	Concepto	2018	2019	Unidad de Medida
1.	Transporte	\$ 10.500	\$ 10.250	Hectárea
2.	Fertilización	\$ 150.000	\$ 151.000	Hectárea
3.	Costo oportunidad tierra	\$ 600.000	\$ 600.000	Hectárea
4.	Mano de Obra (control sanitario y de malezas, poda, y cosecha)	\$ 13.440	\$ 13.120	Hectárea
5.	Asistencia Técnica	\$ 200.000	\$ 210.000	Hectárea
	Total	\$ 973.940	\$ 984.370	Hectárea

Nota: Costos de producción equivalentes al mes de diciembre del 2018 y el 2019.

Dentro de la estructura de costos el rubro que mayor peso y relevancia tiene es la mano de obra con la que se realizan las actividades culturales, seguido del transporte y de la fertilización respectivamente, a continuación, se presenta la estructura de costos anual de 2018 y 2019 que muestran la participación dentro del costo total:

Tabla 4. *Estructura de costos totales anuales*

Nº	Concepto	2018	Part. %	2019	Unidad de Medida	Part %
1.	Transporte	\$ 27.100.000	35%	\$ 26.175.000	100 hectáreas	35%
2.	Fertilización	\$ 15.000.000	19%	\$ 15.100.000	100 hectáreas	20%
3.	Costo oportunidad tierra	\$ 600.000	1%	\$ 600.000	100 hectáreas	1%
4.	Mano de Obra (control sanitario y de malezas, poda, y cosecha)	\$ 34.688.000	45%	\$ 33.504.000	100 hectáreas	44%
5.	Asistencia Técnica	\$ 200.000	0,26%	\$ 200.000	100 hectáreas	0,26%
Total		\$ 77.588.000	100%	\$ 75.579.000	100 hectáreas	100%

Nota: Costos de producción del año 2018 y del año 2019.

9.3 Evaluación de la promoción

La promoción es uno de los factores que componen el marketing y básicamente su objetivo es lograr un aumento en las ventas incentivando al consumidor; sin embargo, en la agro empresa “El Mana” no se ha generado ningún tipo de actividad promocional de ninguno de los productos que manejan, así como tampoco tienen una imagen visual o un logo que permita al consumidor identificar y diferenciar a la agro empresa de la competencia.

9.3.1 Plan de medios. La publicidad en medios es utilizada por empresas para posicionar marcas, por este motivo se evalúa si la agro empresa realiza publicidad en medios masivos, y se observa que actualmente la agro empresa no ha realizado publicidad en ningún medio.

9.3.2 Evaluación de las ventas. El comportamiento de las ventas es fundamental para saber si la agro empresa recibe ingresos operacionales, dicho comportamiento se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 5. *Comportamiento de las ventas*

Producto	2018	2019	Variación %
RFF	\$357.720.000	\$345.510.000	-3,41%

Nota: Total de ventas realizadas en el 2018 y en el 2019 de RFF.

9.4 Evaluación del Área de Administración y Recursos Humanos

Todas las empresas deben tener un modelo de administración que les permita trabajar, proyectar sus objetivos e incentivar y controlar al recurso humano, para ello es necesario analizar varios elementos que determinen que tan acertado es el modelo de administración y saber si permite formular objetivos e incentivar al recurso humano.

9.4.1 Funcionalidad de la estructura.

Los siguientes datos fueron tomados en una entrevista abierta con todos los colaboradores.

Tabla 6. *Funcionalidad de la estructura gerencial*

Criterios	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Aceptación de la autoridad		X		
Aceptación de los conductos regulares		X		

Tabla 6. (Continuación).

Flexible a los cambios	X
Facilita la comunicación	X
Facilita la participación	X

Nota: Funcionalidad de criterios administrativos en la agro empresa “El Mana”.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista aplicada se concluye que la gerencia no realiza una buena gestión, pues se puede observar que no facilita espacios para que los colaboradores aporten sus ideas, así como tampoco mantiene una perspectiva de cambio que le permita cambiar su modelo de operaciones y adaptarse a los nuevos entornos.

9.4.2 Evaluación del estilo de dirección. Los siguientes datos fueron tomados en una entrevista abierta con todos los colaboradores.

Tabla 7. *Evaluación del estilo de dirección*

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Autocrático	X		
Democrático			X
De liderazgo		X	
Por compromiso			X

Nota: Estilo de liderazgo utilizado en la agro empresa “El Mana”.

La gerencia de la agro empresa siempre ha funcionado bajo la dirección de su fundadora, y se evidencia que su estilo de dirección dominante es el autocrático esto ya que los colaboradores

opinan que la gerente es una persona que no acepta opiniones sobre el manejo operativo o estratégico.

9.4.3 Toma de decisiones. Los siguientes datos fueron tomados en una entrevista con la administradora de la agro empresa Hidaly Ramirez, con el fin de entender la manera en la que se toman las decisiones:

Tabla 8. *Evaluación de toma de decisiones*

Forma para Decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo Interno
Estrategias	X				
Finanzas		X			
Logística	X				
Mercadeo	X				
Producción	X				
Gestión Humana	X				

Nota: Fuentes utilizadas por la administración de la agro empresa “El Mana” para tomar decisiones.

La autonomía en la toma de decisiones importantes de la agro empresa es totalmente individual en cabeza la gerente actual de la agro empresa, esta individualidad genera división dentro de la agro empresa, y por supuesto el riesgo de las decisiones es alto puesto que la gerente no tiene una formación adecuada para tomar decisiones acertadas en áreas diferentes a la operativa.

9.4.4 Control de gestión. Para conocer si la administración realiza un control de sus procesos se aplica el siguiente instrumento:

Tabla 9. *Evaluación del control de gestión*

Técnica	Al inicio del proceso	Durante el proceso	Al final del proceso
Por indicadores			
Cualitativa			X

Nota: Control de producción utilizado en la agro empresa “El Mana”.

La administración de la agro empresa no maneja indicadores de producción, así como tampoco indicadores en ninguna área relevante de la empresa por lo que la toma de decisiones se hace difícil ya que no existen datos que puedan soportar dichas decisiones.

9.4.5 Reclutamiento y selección de personal. A continuación, se hace un análisis de los procesos de reclutamiento y selección de recurso humano, con el fin de saber si se manejan técnicas adecuadas:

Tabla 10. *Fuentes de reclutamiento*

Fuente de Reclutamiento	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Agencia de empleo			X
Avisos clasificados			X
Familiares		X	
Instituciones educativas			X
Internet			X
Referidos		X	

Nota: Fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por la agro empresa “El Mana”.

Tabla 11. *Criterios de reclutamiento y selección*

Criterio	Alta	Media	Baja	Tipo de Cargo
Experiencia previa	X			Operativo
Escolaridad			X	Operativo
Recomendaciones		X		Operativo
Edad	X			Operativo
Sexo			X	Operativo
Estado civil			X	Operativo
Distancia	X			Operativo
Procedencia			X	Operativo
Manejo de herramientas	X			Operativo

Nota: Condiciones exigidas por la agro empresa “El Mana” para seleccionar personal.

Tabla 12. *Medios de selección de personal*

Medio	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Entrevista personal	X		
Pruebas técnicas	X		
Pruebas medicas			X
Verificación de referencias	X		

Nota: Medios usados por la agro empresa “El Mana” para seleccionar empleados.

Las tablas mostradas anteriormente demuestran que los procesos de selección y reclutamiento de personal no son ejecutados de manera adecuada, por lo que la agro empresa se arriesga a tener colaboradores que no tienen las habilidades necesarias para aportar ideas que permitan mejorar el core business de la agro empresa.

9.4.6 Desarrollo de personal.

Tabla 13. *Inducción al cargo*

Aspecto	Si	No
Información completa de la empresa		X
Perfil del cargo y funciones	X	

Nota: Aspectos tenidos en cuenta para la inducción al cargo de los nuevos colaboradores.

Tabla 14. *Entrenamiento y capacitación*

Aspecto	Ninguna	La ofrece La empresa	Otros	Alta	Frecuencia Media	Baja
Actualización del oficio		X			X	
Manejo de maquinaria nueva		X			X	
Cursos en instituciones educativas	X					

Nota: Aspectos que hacen parte del proceso de entrenamiento y capacitación de los colaboradores.

Tabla 15. *Incentivos*

Incentivo	Si	No
Bonificación	X	
Paseos		X
Actividades deportivas		X
Regalos	Si (en fechas especiales)	
Tiempo libre		X
Ascensos		X

Nota: Incentivos dados a los colaboradores de la agro empresa “El Mana”.

En la agro empresa los colaboradores no son incentivados de la manera adecuada, además de que no reciben una capacitación constante por lo que no pueden desarrollar nuevas habilidades, es decir la agro empresa no alimenta su desarrollo personal.

9.5 Evaluación del Área de Producción

En el área de producción de la agro empresa se concentra la actividad principal de la unidad productiva, por este motivo es de carácter relevante entender como es el proceso de producción para identificar las oportunidades de mejora.

9.5.1 Producto. La agro empresa “El Maná” es una unidad productiva agropecuaria cuya actividad principal es la siembra de palma de aceite, cuyo fruto es el producto final que se comercializa con las plantas extractoras de aceite, dicho fruto tiene una forma ovoide y mantiene un exocarpio brillante y liso, la acumulación de estos frutos conforman los racimos, los cuales se cortan y se transportan hasta la extractora para su comercialización.



Figura 2. Racimo de fruta fresca (RFF) en la agro empresa “El Maná”.

9.5.2 Usos. El aceite de palma inicio siendo utilizado como materia prima en alimentos, esto debido a las propiedades que aporta pues “esta sustancia mantiene una cantidad balanceada de antioxidantes y ácidos grasos saturados y monoinsaturados, lo cual disminuye la posibilidad de que se forme colesterol sérico” (Rincon & Martinez, 2009); pero actualmente el aceite de palma sirve a diferentes industrias como la de cosméticos, la industria de productos de aseo, la industria de bio diesel, y la industria nutraceutica.

9.5.3 Capacidad de producción. La agro empresa “El Mana” cuenta con 106 hectárea disponibles para la producción, pero actualmente se encuentra en uso productivo 100 hectáreas dedicadas a la siembra de palma de aceite lo cual quiere decir que actualmente se usa el 94% del área de producción; estas 100 hectáreas se dividen en 5 lotes los cuales se programan para realizar corte de fruto dos veces a la semana, es decir 1 corte por lote, luego se dejan en descanso 15 días cada lote para volver a realizar corte de fruto en dicho lote, como se ilustra en la siguiente figura:

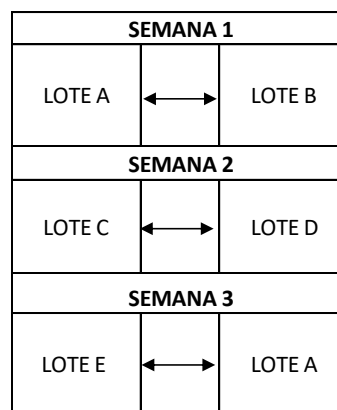


Figura 3. Ciclo de corte de racimo de fruta fresca (RFF) de la agro empresa “El Mana”.

9.5.4 Proceso de corte. La agro empresa “El Mana” ha establecido un proceso para llevar acabo el corte de fruto y comercializarlo:

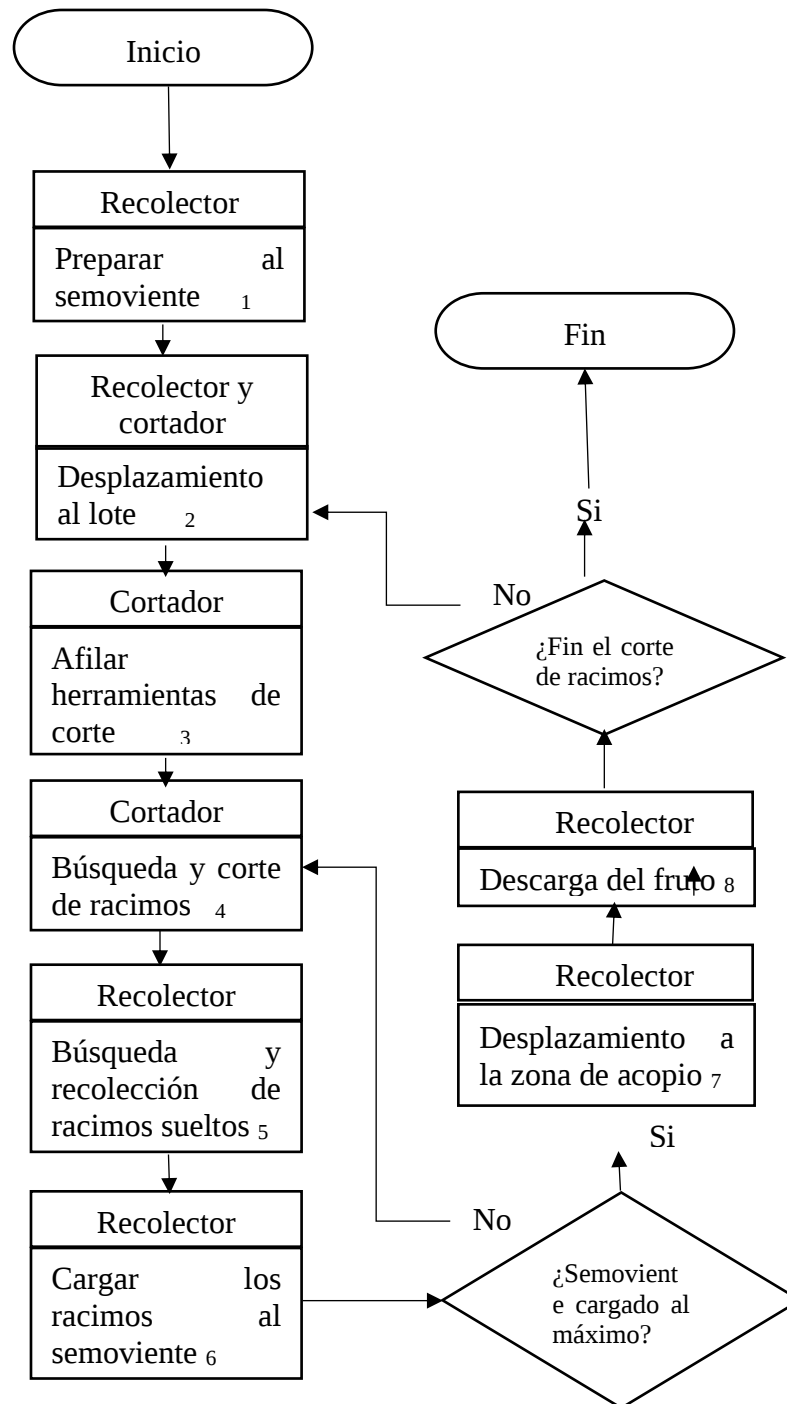


Figura 4. Flujograma de proceso de corte y recolección en la agro empresa “El Mana”.

9.5.5 Cumplimiento de prácticas adecuadas.

Tabla 16. *Criterios para realizar una cosecha adecuada de RFF*

Criterio	¿Cumple?	
	Si	No
Intervalo de cosecha de 10 días		X
Retirar obstrucciones del camino (hojas muertas, troncos, desechos, rocas)		X
Plataformas de carga mecánicas		X
Hacer mantenimiento de vías		X
Estimar la cosecha futura		X
Suficiente capacidad de transporte		X
Eliminación de palmas altas (más de 14 mt)	X	

Nota: Cumplimiento de criterios en la cosecha dados por Cenipalma.

9.6 Componentes Estratégicos de la Agro Empresa “El Mana”

A continuación, se muestran los componentes estratégicos con los que cuenta la agro empresa “El Mana”.

Tabla 17. *Componentes estratégicos*

Componente Estratégico	Si lo tiene	No lo tiene	Condición
Marketing			
Promoción de marca		X	Debilidad
Plan de publicidad estructurado		X	Debilidad
Aumento en las ventas anuales		X	Debilidad
Marca propia para los productos		X	Debilidad
Tiene definidos los canales de distribución	X		Fortaleza
Producción			
Se aprovecha la capacidad instalada	X		Fortaleza
Existe un proceso de producción definido	X		Fortaleza
Se cumplen criterios de calidad para la cosecha de RFF definidos por Fedepalma		X	Debilidad
Tecnología moderna para optimizar tiempos en los procesos de corte y recolección		X	Debilidad
Administración y Recursos Humanos			
Estructura jerárquica definida	X		Fortaleza
Existe una cultura donde los colaboradores puedan aportar ideas		X	Debilidad

Tabla 17. (Continuación).

La gerencia mantiene un estilo de liderazgo apropiado	X	Debilidad
La toma de decisiones se basa en datos y se consulta con los colaboradores	X	Debilidad
Se realiza un control de calidad por indicadores	X	Debilidad
Los procesos de reclutamiento y selección se hacen de manera correcta	X	Debilidad
Se promueve de manera adecuada el desarrollo de personal	X	Debilidad
Económico-Financiero		
Se contabilizan las operaciones	X	Debilidad
Se calculan indicadores financieros	X	Debilidad
Existen políticas económicas-financieras	X	Debilidad
Se contrata personal especializado en finanzas	X	Debilidad

Nota: Verificación de los componentes estratégicos en la agro empresa “El Mana”.

9.7 Evaluación de Factores Internos

A continuación, se muestran cuáles son las fortalezas y las debilidades de “El Mana”.

Tabla 18. *Matriz de evaluación de factores internos*

Factores Críticos Fortalezas	Matriz EFI		Total
	Peso	Calificación	
1. Se encuentran establecidos los canales de distribución	0,1	4	0,4
2. El uso de la capacidad instalada es de 94%	0,05	3	0,15
3. El proceso de corte y recolección es claro para todos los colaboradores	0,07	4	0,28
4. La agro empresa mantiene una estructura jerárquica definida	0,1	3	0,3
Debilidades			
1. Ausencia de marca propia	0,15	1	0,15
2. No existe la promoción de la marca o de productos	0,08	2	0,16
3. Los criterios de calidad definidos por Fedepalma no se cumplen	0,15	1	0,15
4. La tecnología usada es precaria	0,1	2	0,2
5. La agro empresa no tiene una cultura de participación, y no se motiva de manera efectiva a los colaboradores	0,1	2	0,2
6. No existe contabilización de las operaciones por lo que no hay trazabilidad de indicadores financieros que permitan tomar decisiones acertadas	0,1	1	0,1
Total	1		2,09

Nota: Fuerza interna de la agro empresa “El Mana”.

Con la evaluación de factores internos aplicada a la agro empresa “El Mana” se puede determinar que la unidad productiva es débil internamente, esto se puede deber a que carecen de un recurso humano profesional que organice de manera correcta la administración de la agro empresa.

10. Auditoría Externa

La auditoría externa se realizó con el ánimo de conocer e identificar cuáles serán las oportunidades y las amenazas que el sector industrial y el sector palmicultor ofrecen a la agro empresa, puesto que solo de esta manera se pueden establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas; para ello se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Análisis PESTEL
- Las cinco fuerzas de Porter
- Evaluación de factores externos

10.1 Análisis PESTEL

En la siguiente tabla se muestran cuáles son las oportunidades y las amenazas que existen en el entorno.

Tabla 19. *Análisis PESTEL*

Análisis PESTEL		
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
POLÍTICOS	El gobierno nacional suspendió los aportes a pensión para mitigar la carga de prestaciones sociales	Cierre de fronteras internacionales a partir de la cuarentena declarada en el país por el COVID-19, esto debilita el comercio internacional
	A través del Fondo Nacional de Garantías las empresas podrán acceder a créditos vía banca comercial	Finagro cancela créditos para grandes productores
	El ministerio de hacienda aprobó una ayuda del 40% de un salario mínimo por cada empleado para el pago de nomina	Las políticas dictadas por el gobierno nacional se enfocan en apoyar grandes sectores de la economía, pero para el sector agropecuario las disposiciones son mínimas
		La nueva realidad del país ocasionada por la pandemia ha dividido a los mandatarios del país, especialmente a la presidencia con los mandatos municipales y departamentales
ECONÓMICOS	La economía colombiana crecería 3,9% para finales de 2021	Se proyecta una reducción de 5% en el consumo privado para finales del 2020
	Aumento del gasto público para mitigar las consecuencias del COVID-19	La economía se reduciría 3,1% para el final de 2020
	Las tasas de interés del emisor bajaron a 3,75%	La inflación aumento 0,4% para abril de 2020

Tabla 19. (Continuación).

ECONÓMICOS	Las ventas de la categoría "comida empaquetada" han crecido 3,3% en 2020	Depreciación del peso colombiano con respecto al dólar debido a la caída de los precios del petróleo
		El índice de confianza del consumidor se redujo 17,5pts ubicándose en -41,3% el valor más bajo desde 2001
SOCIOCULTURALES	Según el último censo nacional de población y vivienda en el 2018 el 77,1% de la población habitaba en cabeceras municipales y el 7,1% habitaba centros poblados	El 15,8% de la población habita en el sector rural nacional, por lo que el recurso humano es escaso
	El 68% de la población nacional tiene edades entre 15 y 64 años, por lo que son personas con un consumo activo	Alto índice de inmigrantes en el país provenientes de Venezuela
	En el 2018 se registró un consumo per cápita de 20kg de aceite de palma	
	Tendencia a consumir alimentos y bebidas envasadas con propiedades que prevengan el cáncer, la diabetes y enfermedades del corazón	En abril de 2020 la tasa de desempleo aumentó 9,5% quedando en 19,8%
		Presencia de una pandemia ocasionada por el COVID-19, por lo que hay un índice de mortalidad alto y aumentando

Tabla 19. (Continuación).

TECNOLÓGICOS	Disponibilidad en el mercado de brazos hidráulicos que facilitan la cosecha de RFF, disminuye el costo de la cosecha, y mejora el bienestar del empleado	
	Ingreso al mercado colombiano productos de polinizador artificial que aumentan la cantidad de frutos, el número de racimos, y aumentan la tasa de extracción de aceite	Altos costos de la tecnología para el sector
	Ingreso de tecnología artificial que podrá digitalizar aspectos como la calidad del suelo, precios en el mercado, y pronosticar rendimientos	
	El sector tiene un centro de investigación propio llamado Cenipalma, el cual tiene como misión generar, adaptar, validar y transferir conocimiento a los cultivadores y beneficiadores	Las grandes producciones acceden de manera fácil a las nuevas tecnologías del sector

Tabla 19. (Continuación).

TECNOLÓGICOS	Investigación en áreas de fitopatología, fisiología, agronomía, ingeniería, química, y economía para el sector palmero por parte de centros educativos como la Universidad Nacional, la Universidad Industrial de Santander, Univalle, entre otras universidades.	El presupuesto público está destinado en atender la emergencia de COVID-19 por lo que las subvenciones estatales para el agro colombiano se verán afectadas
	Desarrollo de aplicaciones móviles que facilitan el comercio de productos agrícolas, como por ejemplo "comproagro", y aplicaciones que informan sobre novedades en el mercado y el manejo fitosanitario de la producción	
ECOLÓGICOS	Santander cuenta con 765,365 ha con aptitud alta y media para el cultivo de palma de aceite	Genera infertilidad en los suelos y elimina la capa orgánica del suelo, debido a la exigencia de nutrientes que requiere el cultivo
	En Colombia no hay deforestación de flora nativa, para la siembra de la palma a comparación de otros países	En el país, y en Puerto Wilches hay presencia de Pudrición de cogollo

Tabla 19. (Continuación).

ECOLÓGICOS	Cenipalma estipula las buenas prácticas del manejo integrado de los cultivos	
	El sector de la palmiticultura tiene un marco regulatorio definido	La ley mantiene una política económica abierta a productos agroindustriales extranjeros
LEGALES	La ley 934 de 2004 mantiene exenta de renta líquida a cultivos de palma de aceite	

Nota: Oportunidades y amenazas que impactan al negocio

10.2 Competidores

La agro empresa “El Mana” se encuentra ubicada en la zona rural del municipio de Puerto Wilches, en este municipio se encuentran 7353 viviendas, de las cuales el 44,66% son rurales es decir 3771 viviendas se encuentran en la zona rural del municipio; no es seguro decir que la actividad principal de todas las viviendas ubicadas en la zona rural del municipio se dedica a la palmiticultura, pero si se puede hablar de un alto porcentaje, ya que en el 2017 Puerto Wilches tuvo una producción de 91.000 ton de RFF y en el 2018 paso a 109.307 ton de RFF y mantiene un área sembrada de 41.543 hectáreas. Las unidades productivas del municipio mantienen características homogéneas en cuanto a características del suelo, manejo fitosanitario de la producción, y el manejo de cosecha de RFF; además de esto las condiciones administrativas son similares, es decir no tienen marca, son administradas por familias con experiencia en el negocio de la palma, y los colaboradores también mantienen las mismas características, la única ventaja

competitiva que pueden tener es la extensión de la tierra, puesto que esto determina la capacidad de producción.

10.3 Barreras de Entrada

La actividad de la palmicultura es un negocio a largo plazo, esto se debe a que la palma tarda entre 2 años y medio a 3 años en iniciar producción, y mientras esto sucede el productor debe sufragar los gastos de mantenimiento de cultivo, teniendo en cuenta lo anterior algunas barreras de entrada para la palmicultura son las siguientes:

- Se requiere una inversión inicial alta
- El tiempo para recuperar la inversión inicial es superior a los 3 años
- La palma no se puede sembrar en territorios que no se encuentren autorizados por Fedepalma, es decir una persona que tenga suficientes extensiones de tierra solo puede sembrar palma si las tierras se encuentran en zonas autorizadas
- Presenta una barrera de entrada respecto a los requerimientos edafoclimáticos, esto ya que la palma es un cultivo que se desarrolla en ambientes cuya temperatura oscile entre 26°C y 28°C, en cuanto a precipitaciones requiere rangos entre 1800mm y 2300mm al año

Al analizar las barreras de entrada mencionadas anteriormente se puede concluir que la dificultad para ingresar en el negocio se da por tres variables, el poder financiero del inversionista, la normatividad para poder iniciar la actividad palmicultora, y variables ambientales que no se pueden controlar, por lo que existe una dificultad media para iniciar la palmicultura.

10.4 Fuerza de los Clientes

Los clientes para los productores de palma son de carácter industrial, es decir son plantas de beneficio que se encargan del proceso de extracción de aceite de palma el cual sirve como materia prima para otras industrias, estas plantas de beneficio están ubicadas en todas las zonas palmeras del país; la agro empresa “El Mana” se encuentra ubicada en Puerto Wilches, y dicho municipio hace parte de zona central en donde cuentan con la presencia de 18 plantas de beneficio, distribuidas en 5 departamentos que conforman dicha zona, específicamente en Puerto Wilches se encuentran 5 de las 18 plantas de beneficio, estas son, Extractora Central S.A., Extractora Monterrey S.A., Palma y Trabajo S.A.S., Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.S. y Palmeras de Puerto Wilches S.A.S., estas plantas de beneficio legalmente no pueden imponer un precio de compra de RFF, al igual que los productores no pueden poner el precio de venta por tonelada, esto se debe a que dicha función de asignar precios corresponde al Fondo de Estabilización de Precios (FEP) administrado por Fedepalma, por esta razón los clientes de las unidades productivas no tienen poder en cuanto al precio el único poder que tienen es la capacidad de procesamiento y la capacidad de almacenamiento del aceite, es decir solo pueden comprar RFF si tienen la capacidad para procesar y para almacenar, esta capacidad instalada para el año 2018 en la zona central era de 546 ton de RFF/hora y una capacidad de almacenar aceite de 37384 ton por 22 días; en base a los datos anteriores se puede concluir que el poder que tienen los clientes es bajo toda vez que no tienen la autonomía para imponer precios.

10.5 Fuerza de los Proveedores

El cultivo de la palma de aceite es una actividad agrícola que necesita de algunos productos y servicios como, asesoría técnica, fertilizantes, riego y transporte de RFF, a continuación, se describen las fuentes y proveedores de estos productos y servicios:

- Asesoría técnica, este es un servicio que se puede obtener de una fuente privada y de una fuente publica, en cuanto a proveedores privados se relacionan los profesionales en áreas agrónomas, y también las empresas de consultoría agrónoma; en cuanto a proveedores públicos, se refiere a la asesoría brindada por oficinas del estado como por ejemplo Fedepalma, o las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) las cuales son administradas por las secretarías de agricultura departamentales y reglamentadas por el decreto 1929 de 1994
- Fertilizantes y sistemas de riego, estos productos se le aplican al suelo con el fin de mejorar la calidad de la cosecha y disminuir los tiempos entre cosecha y cosecha, estos productos son obtenidos de establecimientos de comercio dedicados a la comercialización de productos agropecuarios
- Transporte de RFF, este servicio es utilizado al final de cada cosecha para llevar el fruto recogido a la planta de beneficio, generalmente se utilizan vehículos que puedan transportar carga pesada, por ejemplo, una volqueta las cuales cobran por tonelada cargada

De acuerdo con los proveedores utilizados en el negocio de la palmicultura se puede concluir que estos no tienen un poder alto, esto se debe a que para cada servicio hay un número

importante de ofertas por lo que no pueden monopolizar los negocios y aumentar los precios de manera exagerada.

10.6 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo estratégico desarrollado en 1979 busca analizar un negocio teniendo en cuenta factores sensibles que pueden afectar en alto grado el desarrollo de los negocios, dicho modelo contempla el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores; por lo anterior a continuación se aplicara dicho modelo al negocio de la palmiticultura:

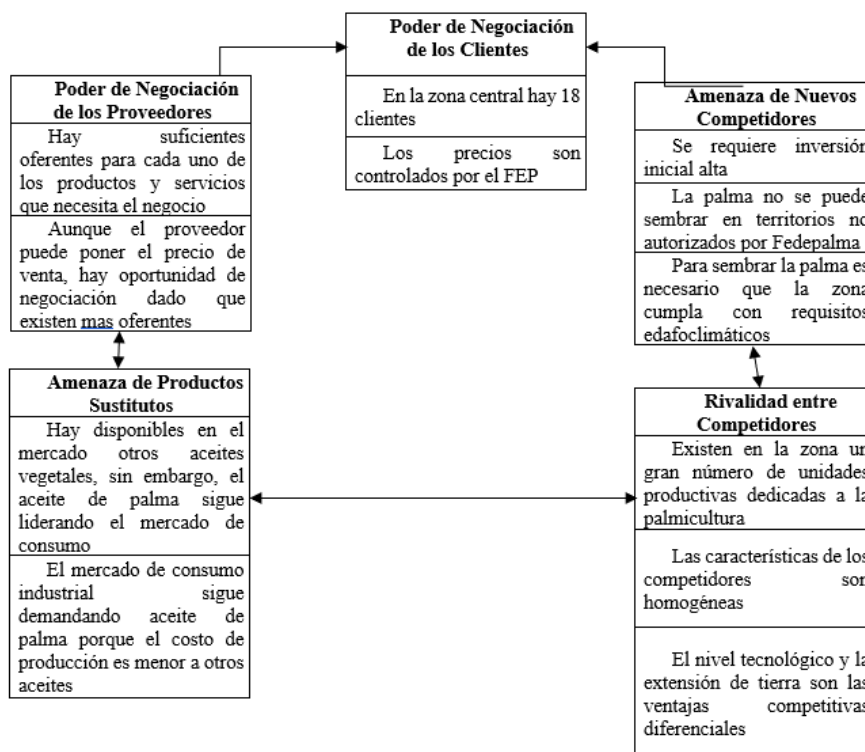


Figura 5. Las cinco fuerzas de Porter aplicado al entorno de la palmiticultura.

10.7 Evaluación de Factores Externos

La siguiente tabla determina que tan atractivo es el entorno.

Tabla 20. *Matriz EFE*

Matriz EFE			
Factor Determinante	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
La economía colombiana crecerá 3,9% a finales del 2021	0,09	2	0,18
Las tasas de interés del emisor bajaron a 3,75%	0,05	2	0,1
Las ventas de la categoría "comida empaquetada" han crecido 3,3% en 2020	0,09	1	0,09
El 68% de la población nacional tiene edades entre 15 y 64 años, por lo que son personas con un consumo activo	0,03	1	0,03
En el 2018 se registró un consumo per cápita de 20kg de aceite de palma	0,09	3	0,27
Ingreso al mercado colombiano productos de polinizador artificial que aumentan la cantidad de frutos, el número de racimos, y aumentan la tasa de extracción de aceite	0,03	1	0,03

Tabla 20. (Continuación).

Desarrollo de aplicaciones móviles que facilitan el comercio de productos agrícolas, como por ejemplo "comproagro", y aplicaciones que informan sobre novedades en el mercado y el manejo fitosanitario de la producción	0,04	1	0,04
Ingreso de tecnología artificial que podrá digitalizar aspectos como la calidad del suelo, precios en el mercado, y pronosticar rendimientos	0,03	1	0,03
Los precios son controlados por el FEP	0,02	4	0,08
Hay clientes en diferentes sectores de la industria y están distribuidos en todas las zonas de producción	0,09	3	0,27
Amenazas			
Las políticas ordenadas por el gobierno nacional están enfocadas en grandes sectores de la economía, pero en el sector agropecuario no hay ayudas	0,02	3	0,06
Cierre de fronteras internacionales	0,02	3	0,06
Se proyecta una reducción del 5% en el consumo privado a finales de 2020	0,05	3	0,15
La economía se reduciría 3,1% para el 2020	0,06	2	0,12
El índice de confianza del consumidor se encuentra en -41,3%	0,05	2	0,1

Tabla 20. (Continuación).

En abril de 2020 la tasa de desempleo se ubica en 19,8%	0,05	2	0,1
Presencia de una pandemia ocasionada por el COVID-19	0,07	3	0,21
Presencia de pudrición de cogollo	0,04	4	0,16
Hay una política económica abierta a productos agroindustriales extranjeros	0,05	2	0,1
Finagro cancela créditos a grandes productores	0,03	3	0,09
Total	1		2,27

Nota: Impacto de los factores externos a la agro empresa “El Mana”.

La evaluación de factores externos muestra que el entorno ofrece oportunidades para la agro empresa, pero al momento no se han ejecutado las estrategias correctas para aprovecharlas.

11. Formulación de la Estrategia de Negocio para la Agro empresa “El Mana”

En este capítulo inicia la formulación de estrategias de negocio toda vez que en los capítulos anteriores se realizó un análisis que permitió conocer los procesos internos de la agro empresa sus fortalezas y debilidades, así como también se realizó un acercamiento a la actualidad del entorno de la palmicultura exponiendo las principales oportunidades y amenazas que pueden afectar de manera positiva o negativa a la agro empresa que es caso de estudio en este proyecto, por lo cual una vez planteadas las alternativas estratégicas se selecciona la estrategia más adecuada para la agro empresa “El Mana”; los instrumentos administrativos que nos permitirán

hacer lo mencionado anteriormente serán la matriz DOFA, las estrategias de la matriz DOFA, y la matriz MCPE.

11.1 Planteamiento de la matriz DOFA

En la siguiente matriz se plantean las opciones estratégicas que surgen de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la agro empresa, y de acuerdo con las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 21. *Matriz DOFA*

		Fortalezas	Debilidades
DOFA		1. Se encuentran establecidos los canales de distribución	1. Ausencia de marca propia
		2. El uso de la capacidad instalada es de 94%	2. No existe la promoción de la marca o de productos
		3. El proceso de corte y recolección es claro para todos los colaboradores	3. Los criterios de calidad definidos por Fedepalma no se cumplen
		4. La agro empresa mantiene una estructura jerárquica definida	4. La tecnología usada es precaria
			5. La agro empresa no tiene una cultura de participación, y no se motiva de manera efectiva a los colaboradores
			6. No existe contabilización de las operaciones por lo que no hay trazabilidad de indicadores financieros que permitan tomar decisiones acertadas
Oportunidades	FO	DO	
1. La economía colombiana crecerá 3,9% a finales del 2021	Liderazgo en costes (F2, O6, O8)	Penetración de mercados (D1, D2, D4, O6, O10)	
2. Las tasas de interés del emisor bajaron a 3,75%	Liderazgo de producto (F2, F3, O6)		
3. Las ventas de la categoría "comida empaquetada" han crecido 3,3% en 2020	Diversificación por conglomerados (F2, F4, O3, O4, O7)		

Tabla 21. (Continuación).

4. El 68% de la población nacional tiene edades entre 15 y 64 años, por lo que son personas con un consumo activo	Integración vertical hacia adelante (F4, O1, O2, O3, O10)	
5. En el 2018 se registró un consumo per cápita de 20kg de aceite de palma		
6. Ingreso al mercado colombiano productos de polinizador artificial que aumentan la cantidad de frutos, el número de racimos, y aumentan la tasa de extracción de aceite		
7. Desarrollo de aplicaciones móviles que facilitan el comercio de productos agrícolas, como por ejemplo "comproagro", y aplicaciones que informan sobre novedades en el mercado y el manejo fitosanitario de la producción		
8. Ingreso de tecnología artificial que podrá digitalizar aspectos como la calidad del suelo, precios en el mercado, y pronosticar rendimientos		
9. Los precios son controlados por el FEP		
10. Hay clientes en diferentes sectores de la industria y están distribuidos en todas las zonas de producción		
Amenazas	FA	DA
1. Las políticas ordenadas por el gobierno nacional están enfocadas en grandes sectores de la economía, pero en el sector agropecuario no hay ayudas	Incremento a los controles de calidad (F3, F4, A3, A4, A8)	Recorte de gastos (D4, D6, A3, A4, A7)
2. Cierre de fronteras internacionales	Mejorar el control de inventario y logística para reducir tiempos y costos (F2, F3, F4, A10, A3, A5)	
3. Se proyecta una reducción del 5% en el consumo privado a finales de 2020		

Tabla 21. (Continuación).

4. La economía se reduciría 3,1% para el 2020

5. El índice de confianza del consumidor se encuentra en -41,3%

6. En abril de 2020 la tasa de desempleo se ubica en 19,8%

7. Presencia de una pandemia ocasionada por el COVID-19

8. Presencia de pudrición de cogollo

9. Hay una política económica abierta a productos agroindustriales extranjeros

10. Finagro cancela créditos a grandes productores

Nota: Alternativas estratégicas para la agro empresa “El Mana” de acuerdo con los factores externos e internos.

11.2 Estrategias de la Matriz DOFA

En la siguiente tabla se explica cada una de las opciones estratégicas que se plantean para la agro empresa “El Mana”.

Tabla 22. *Estrategias de negocio*

Estrategia	Explicación
Liderazgo en costes	Lograr aumentar la eficiencia en la producción, es decir aumentar la producción de cada palma controlando el costo total
Liderazgo de producto	Cosechar un fruto en su estado óptimo y que aumente la TEA esto hará el producto más atractivo para las plantas de beneficio
Diversificación por conglomerados	Iniciar negocios agro-productivos diferentes a la palma de aceite, por ejemplo, la piscicultura, la porcicultura, la ganadería de ceba, y cultivos de corto plazo

Tabla 22. (Continuación).

Integración vertical hacia adelante	Escalar en la cadena de valor del negocio del aceite de palma y poder convertir en proveedores de aceite crudo, o empresa de soluciones de materias primas para industrias como la nutraceútica, industria de biodiesel, de productos de aseo, etc.
Penetración de mercados	Aumentar las ventas mejorando el producto final, es decir entregar a las plantas de beneficio RFF de mejor calidad aplicando tecnología en el proceso de producción
Incremento a los controles de calidad	Los controles de calidad más efectivos evitaban enfermedades en la producción, y garantizara la entrega de un producto final en condiciones optimas
Mejorar el control de inventario y logística para reducir tiempos y costos	Llevar un registro por cosecha y saber exactamente el inventario de RFF que se tiene, así como la cantidad de palmas en producción, esto permitirá programar trabajos y contratar exactamente lo necesario
Recorte de costos y gastos	Realizando por ejemplo un plan de fertilización para no incurrir en costos innecesarios haciendo compras que superan la cantidad necesaria

Nota: Explicación de las alternativas estratégicas.

11.3 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

En la siguiente tabla se califica el atractivo de cada una de las opciones estratégicas de acuerdo con los factores externos e internos; para ello se utilizarán las estrategias planteadas en la matriz DOFA y a cada estrategia se le asignara un numero para representarla en la matriz MCPE, a continuación, se asignan los números a las estrategias:

- Liderazgo en costes: 1
- Liderazgo en producto: 2

- Diversificación por conglomerados: 3
- Integración vertical hacia adelante: 4
- Penetración de mercados: 5
- Incremento a los controles de calidad: 6
- Mejorar el control de inventario y logística para reducir tiempos y costos: 7
- Recorte de costos y gastos: 8

Tabla 23. *Matriz MCPE*

Factores Clave Factores Fortalezas	Peso	Alternativas Estratégicas															
		1		2		3		4		5		6		7		8	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. Se encuentran establecidos los canales de distribución	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	-	-	4	0,4	-	-	-	-	-	-
2. El uso de la capacidad instalada es de 94%	0,05	3	0,15	4	0,2	-	-	-	-	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
3. El proceso de corte y recolección es claro para todos los colaboradores	0,07	4	0,28	4	0,28	-	-	-	-	4	0,28	4	0,28	4	0,28	-	-
4. La agro empresa mantiene una estructura jerárquica definida	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Debilidades																	
1. Ausencia de marca propia	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	-	-	-	-	-	-
2. No existe la promoción de la marca o de productos	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	-	-	-	-	-	-
3. Los criterios de calidad definidos por Fedepalma no se cumplen	0,15	1	0,15	1	0,15	-	-	-	-	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15

Tabla 23. (Continuación).

4. La tecnología usada precaria	La es	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	-	-	1	0,1	1	0,1	-	-	1	0,1
5. La agro empresa no tiene una cultura de participación, y no se motiva de manera efectiva a los colaboradores		0,1	-	-	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	-	-	1	0,1
6. No existe contabilización de las operaciones por lo que no hay trazabilidad de indicadores financieros que permitan tomar decisiones acertadas		0,1	1	0,1	-	-	1	0,1	1	0,1	1	0,1	-	-	-	-	1	0,1
Oportunidades																		
1. La economía colombiana crecerá 3,9% a finales del 2021		0,09	3	0,27	-	-	4	0,36	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	-	-
2. Las tasas de interés del emisor bajaron a 3,75%		0,05	-	-	-	-	4	0,2	4	0,2	3	0,15	-	-	-	-	-	-
3. Las ventas de la categoría "comida empaquetada" han crecido 3,3% en 2020		0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	-	-
4. El 68% de la población nacional tiene edades entre 15 y 64 años, por lo que son personas con un consumo activo		0,03	3	0,09	-	-	4	0,12	4	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 23. (Continuación).

5. En el 2018 se registró un consumo per cápita de 20kg de aceite de palma	0,09	3	0,27	4	0,36	-	-	4	0,36	4	0,36	-	-	-	-	-	-
6. Ingreso al mercado colombiano productos de polinizador artificial que aumentan la cantidad de frutos, el número de racimos, y aumentan la tasa de extracción de aceite	0,03	-	-	4	0,12	-	-	-	-	4	0,12	4	0,12	-	-	4	0,12
7. Desarrollo de aplicaciones móviles que facilitan el comercio de productos agrícolas, como por ejemplo "comproagro", y aplicaciones que informan sobre novedades en el mercado y el manejo fitosanitario de la producción	0,04	3	0,12	-	-	4	0,16	3	0,12	3	0,12	-	-	-	-	-	-
8. Ingreso de tecnología artificial que podrá digitalizar aspectos como la calidad del suelo, precios en el mercado, y pronosticar rendimientos	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	-	-	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12

Tabla 23. (Continuación).

9. Los precios son controlados por el FEP	0,02	4	0,08	-	-	-	-	3	0,06	2	0,04	-	-	-	-	-	-
10. Hay clientes en diferentes sectores de la industria y están distribuidos en todas las zonas de producción	0,09	-	-	4	0,36	-	-	3	0,27	4	0,36	-	-	-	-	-	-
Amenazas																	
1. Las políticas ordenadas por el gobierno nacional están enfocadas en grandes sectores de la economía, pero en el sector agropecuario no hay ayudas	0,02	-	-	-	-	2	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Cierre de fronteras internacionales	0,02	-	-	-	-	2	0,04	2	0,04	1	0,02	-	-	-	-	-	-
3. Se proyecta una reducción del 5% en el consumo privado a finales de 2020	0,05	-	-	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-
4. La economía se reduciría 3,1% para el 2020	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	-	-	-	-	-	-
5. El índice de confianza del consumidor se encuentra en - 41,3%	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-
6. En abril de 2020 la tasa de desempleo se ubica en 19,8%	0,05	-	-	-	-	2	0,1	1	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-
7. Presencia de una pandemia ocasionada por el COVID-19	0,07	-	-	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	-	-	-	-	-	-

Tabla 23. (Continuación).

8. Presencia de pudrición de cogollo	de	0,04	-	-	1	0,04	-	-	1	0,04	1	0,04	1	0,04	-	-	-	-
9. Hay una política económica abierta a productos agroindustriales extranjeros	a	0,05	-	-	-	-	1	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-	-	-	-	-
10. Finagro cancela créditos grandes productores	a	0,03	-	-	-	-	1	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total					3,17		3,5		3,14		3,09		4,31		1,51		1,15	1,29

Nota: Ponderación de las alternativas estratégicas, de acuerdo con el impacto que genera en la agro empresa.

12. Formulación de un Plan de Implementación para la Estrategia de Negocio de la Agro Empresa “El Mana”

En el desarrollo del presente capítulo se podrá integrar diversas herramientas administrativas con el fin de poder establecer cuáles serán las tácticas, los objetivos, las metas y el paso a paso para ejecutar la estrategia de negocio que, elegida en el apartado anterior, es decir la *penetración de mercados*; para ello se evidenciarán:

- Tácticas para la ejecución de la estrategia
- Objetivos y metas
- Políticas de la agro empresa para el logro de la estrategia
- Mapa estratégico aplicado a la agro empresa “El Mana”

12.1 Tácticas para la Ejecución de la Estrategia

Teniendo en cuenta los datos recolectados en los capítulos anteriores se plantean las siguientes tácticas para alcanzar la estrategia “*penetración de mercados*”:

- Crear una marca que permita a la agro empresa diferenciarse de la competencia
- Implementar sistemas tecnológicos que mejoren los rendimientos de productividad, y que aumente la tasa de extracción de aceite (TEA)
- Implementar un sistema de control de producción que permita establecer oportunidades de mejora en el producto final
- Adquirir un plan de capacitación continua para los colaboradores de la agro empresa con fin de que puedan ejecutar los nuevos sistemas tecnológicos y añadir propuestas de mejora en los procesos de la agro empresa
- Realizar alianzas estratégicas con las diferentes plantas de beneficio de la zona para asegurar la venta de RFF, ajustando la oferta de valor a un producto con mayor rendimiento de TEA

12.2 Objetivos y Metas

12.2.1 Objetivo. Lograr un aumento de al menos el 20% en la producción y la venta de RFF en cada cosecha para el segundo semestre del año 2023, aplicando tecnología en las plantaciones que permitan mejorar los rendimientos.

12.2.2 Metas.

1. Crear una marca que identifique a la agro empresa y a los productos que comercializa, y establecer un sistema de control de producción cuantitativo que permita mejorar el proceso operativo, para el segundo semestre del año 2021.
2. Adquirir sistemas de riego y polinización artificial que permitan mantener una producción superior a las 100 toneladas de RFF en cada cosecha.
3. Definir y establecer comunicación y negociación con las plantas de extracción de aceite presente en la zona central para el primer semestre del año 2023.

12.3 Políticas de la Agro Empresa para el Logro de la Estrategia

Un aspecto fundamental para la administración estratégica y para la adecuada dirección de empresas, es la formulación de normas que permitan o que garanticen un cumplimiento de los procesos y de los objetivos planteados por la administración, dichas normas o políticas deben ser de estricto cumplimiento ya que su incumplimiento provoca desorganización lo que resulta en el no cumplimiento de la estrategia de negocio. Para atender a este aspecto tan importante se diseñan las políticas que la agro empresa “El Mana” deberá implementar y controlar con todos los colaboradores para garantizar el logro de la estrategia y el objetivo, dichas políticas serán diseñadas por área, como se muestra a continuación:

Tabla 24. *Políticas empresariales*

Políticas Empresariales	
Área	Políticas
Administración y Recursos Humanos	1. Garantizar al menos un (01) plan de capacitación en habilidades técnicas y humanas a los colaboradores cada seis (06) meses
	2. Los colaboradores tendrán incentivos económicos y no económicos y se deberá reconocer su labor
	3. Se contratará asistencia profesional para tomar decisiones importantes
Producción	1. Diseñar y establecer indicadores de producción, así como los responsables de tomar los datos y los formatos en los que se tomaran los datos para hacer control cuantitativo a las producciones
Tecnológica	1. Renovar los activos tecnológicos de la agro empresa para que los procesos sean más rápidos
	2. Los colaboradores deberán dar un buen uso los elementos de trabajo y deberán asistir a los espacios de capacitación para aprender el uso correcto de las herramientas tecnológicas
Marketing	1. Los objetivos de marketing se deberán actualizar cada año, el cual estará sujeto a modificaciones durante el mismo, dichos objetivos deberán ser diseñados por profesionales en el área y se destinarán recursos para lograr cumplirlos
Finanzas	1. Se deberá guardar el 5% de la utilidad final de cada cosecha, durante todo el año, al final se contratará un especialista en finanzas para obtener información de los mercados en donde se pueda invertir el activo y diversificar los ingresos

Nota: Políticas para la administración de la agro empresa “El Mana”.

12.4 Mapa Estratégico

Teniendo en cuenta la estrategia de negocio seleccionada para la agro empresa “El Mana”, se diseña el mapa estratégico como herramienta que permita observar en cuatro dimensiones:

finanzas, clientes, procesos, y aprendizaje y desarrollo, cuáles serán las acciones que se tomaran para cumplir con la estrategia. A continuación, se presenta el mapa estratégico aplicado:

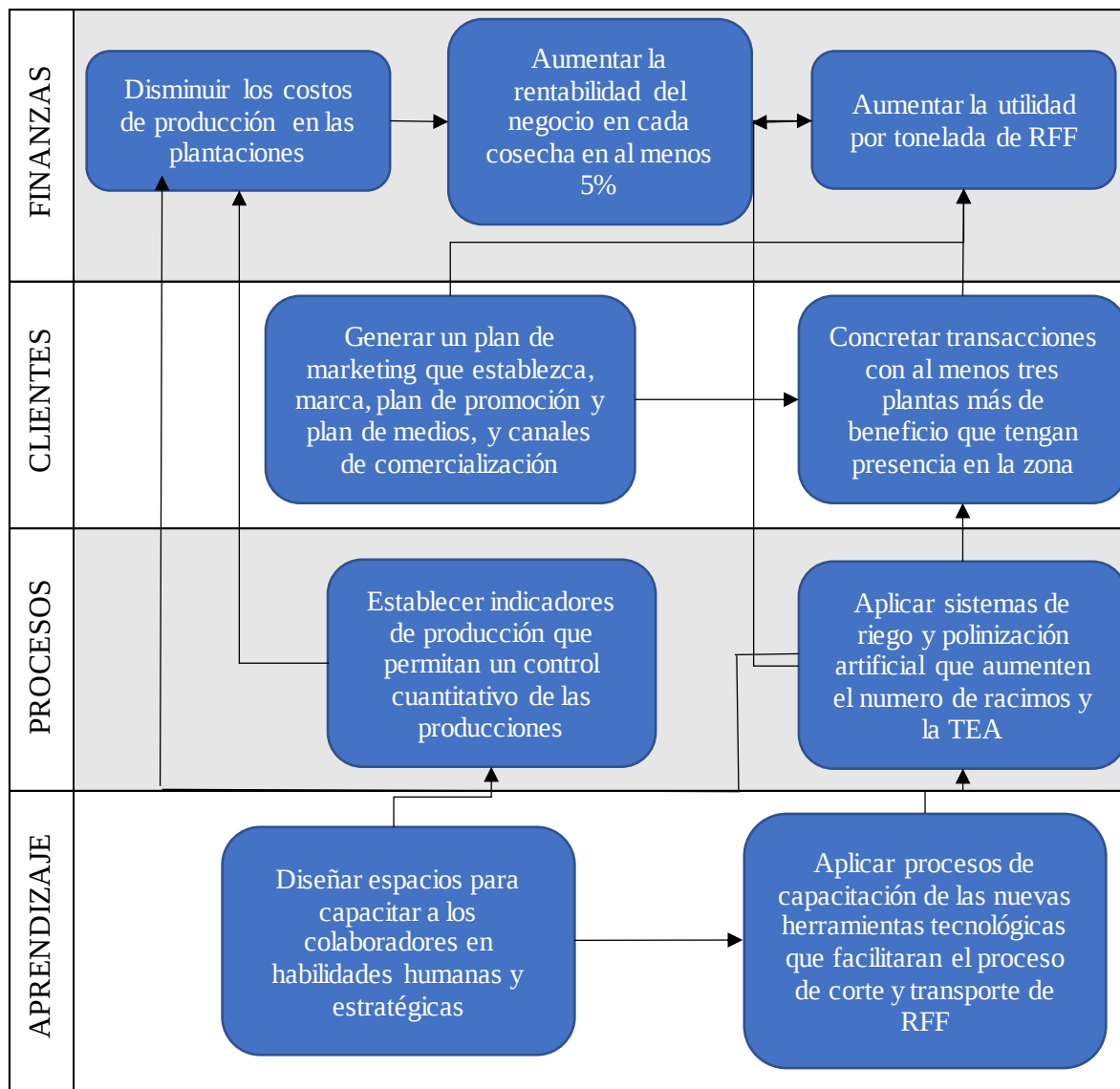


Figura 6. Mapa estratégico aplicado a la agro empresa “El Mana”

13. Conclusiones

Este proyecto de investigación fue orientado a realizar una planeación estratégica en la agro empresa “El Mana”, ubicada en Puerto Wulches Santander, para este propósito se diseñaron el primer objetivo fue identificar la definición estratégica de la agro empresa “El Mana”, el segundo fue realizar una auditoría externa e interna de la agro empresa, el tercero fue formular una estrategia de negocio para la agro empresa, y por ultimo formular un plan de implementación para la estrategia de negocio de la agro empresa.

Una vez diseñados los instrumentos utilizados para la recolección de datos se llevó a cabo el proceso y se logró concluir que:

- La agro empresa “El Mana” es una productora y comercializadora de productos agropecuarios de calidad como racimos de fruta fresca de palma de aceite; y para el año 2026 busca ser reconocida en Santander como una alternativa de soluciones específicas a los sectores industriales, para lograr lo anterior estableció políticas y valores corporativos.
- La agro empresa “El Mana” es débil internamente, toda vez que según los resultados obtenidos en la auditoría interna no se realizan actividades de promoción y publicidad, así como tampoco se acatan las pautas para una producción y cosecha adecuada brindadas por Cenipalma, y en el área de administración se evidencia falta de métodos adecuados pues no existe un control por indicadores de la producción así como tampoco se tienen en cuenta datos relevantes para la toma de decisiones, y finalmente no se lleva una trazabilidad en el área financiera por lo que no existen indicadores financieros que permitan saber si la agro empresa tiene capacidad de endeudamiento

para nuevas inversiones o para conocer el activo total de la agro empresa. En la auditoria externa que se aplicó para conocer el entorno de la palmiticultura y la situación actual de país, se concluyó que el entorno ofrece oportunidades que se pueden aprovechar, sin embargo, la agro empresa “El Mana” no está implementado estrategias acertadas que permitan aprovechar dichas oportunidades, así como tampoco tiene estrategias que permitan protegerse o mitigar las amenazas del entorno; por lo anterior se determina que la agro empresa “El Mana” tiene una capacidad de reacción baja ya que se encuentra por debajo de la media.

- Luego de aplicados los instrumentos administrativos se puede concluir que la estrategia más adecuada para la agro empresa “El Mana”, es la penetración de mercados; con la que se pretende que la agro empresa aumente la rentabilidad del negocio a largo plazo, gestionando las fortalezas para aprovechar las oportunidades y mejorando las debilidades internas para mitigar los riesgos de las amenazas del sector.
- El objetivo planteado para la agro empresa es aumentar la rentabilidad del negocio en al menos 20% al segundo semestre de 2023, para lo cual se van a mejorar procesos en cuatro áreas fundamentales, finanzas, clientes, producción y aprendizaje de tal manera que cada acción tomada en un área repercuta en la siguiente área para que se pueda cumplir con el objetivo planteado, además para este objetivo se plantearon tácticas al igual que unas políticas empresariales en áreas administrativas y operativas.

Referencias Bibliográficas

- Agronet. (2016). *Evaluaciones Agropecuarias Municipales, Santander*. Recuperado de:
<http://www.agronet.gov.co/Documents/SANTANDER2016.pdf>
- Aguilar, A., Gonzalez, C., & Consuelo, D. (2017). *Diagnostico organizacional y planeación estratégica de una microempresa de agroalimentos*. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5822213>
- Alvarado Martinez, L. F., Aguilar Valdés , A., Cabral Martell, A., Alvarado Martinez, T. E., & De la Cruz Alvarez, 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*. (34): 897-907. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/141/14131514023.pdf>
- Ayala, L. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Recuperado de:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>
- Cervantes, A. (2011). *Planificación Estrategica para una Empresa Agropecuaria*. Recuperado de:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10894/TFG_Cervantes_Agustina.pdf?sequence=1
- Collegue, D. (2010). *Matriz DOFA y análisis PEST*. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- Duque, C., & Zambrano, C. (2013). *Propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector agrícola productora de semillas, sem latam s.a. colombia*. Recuperado de:

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76397/1/propuesta_plan_eacion_estrategica.pdf

Economipedia. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. Recuperado de:

<http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

ESAN. (2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?*

Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>

Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Recuperado de:

<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Euromonitor. (2017). *Aceites comestibles en Colombia*. Recuperado de:

<http://www.portal.euromonitor.com.bdatos.usantotomas.edu.co:2048/portal/analysis/tab>

Fava Neves, M. (2010). *PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS*

PRODUCTIVOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD: EL MÉTODO GESis.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199215483005>

FEDEPALMA. (2016). *La palma de aceite en el departamento de Santander*. Recuperado de:

[http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/infografia_santander\(3\).pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/infografia_santander(3).pdf)

FEDEPALMA. (21 de Junio de 2013). *Panorama de la agroindustria de la palma de aceite en*

Colombia y la zona norte del país: Situación actual, retos, y perspectivas. Recuperado

de:

<http://web.fedepalma.org/bigdata/zonaprivada/panoramadelaagroindustriadelapalmadeaceiteencolombiayenzonanorte.pdf>

Finca y Campo. (s.f.). *Gestión empresarial de una agro empresa*. Recuperado de:

<http://www.fincaycampo.com/2014/11/gestion-empresarial-en-una-agro-empresa/>

Hernández, J. (2011). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

ICA. (2016). *Plan Estratégico Institucional: Instituto Colombiano Agropecuario*. Recuperado

de: <https://www.ica.gov.co/getattachment/Modelo-de-P-y-G/Gestion-Misional-y-de-Gobierno/Plan-Estrategico-1/Plan-Estrategico-Ica-2016-2022-1.pdf.aspx>

Kaplan, R. (2001). *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?* Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

Lozano, A. (2002). *La planificación estratégica*. Recuperado de: [https://www.gestiopolis.com/la-](https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/)

[planificacion-estrategica/](https://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/)

Paéz, M. (2010). *Agro sin planeación estratégica*. Recuperado de:

<http://agenciadenoticias.unal.edu.co/en/detalle/article/agro-sin-planeacion-estrategica.html>

Porter, M. (1996). *La estrategia se basa en procesos exclusivos*. Recuperado de:

<http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/328-que-es-estrategia-el-clasico-de-michael-porter>

Posada, M. (2015). *Planeación estratégica de producción de masfinca ganadería; una empresa pecuaria bovina de carne en ciclo completo*. Recuperado de:

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1270/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20producci%C3%B3n%20de%20Masfinca%20Ganader%C3%ADa%2C%20una%20empresa%20pecuaria%20bovina%20de%20carne%20en%20ciclo%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Romera, J., & Boaiza, G. (2017). *El aceite de palma inunda nuestras vidas: su consumo se multiplica por 11 desde el 2000*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/8297728/04/17/El-consumo-de-aceite-de-palma-se-multiplica-por-11-desde-el-ano-2000.html>
- Romera, J., & Boaiza, G. (2017). *El aceite de palma inunda nuestras vidas: su consumo se multiplica por 11 desde el 2000*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/8297728/04/17/El-consumo-de-aceite-de-palma-se-multiplica-por-11-desde-el-ano-2000.html>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*. 31(2): 179-98. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thoreau, H. (s.f.). *Planeación Estratégica Aplicada*. Recuperado de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020111445/1020111445_030.pdf
- Udiz, G. (2018). *¿En qué consiste la estrategia del océano azul?* Recuperado de: <https://www.sage.com/es-es/blog/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Universidad Privada del Norte. (2008). *Características y proceso de la planeación estratégica*. Recuperado de: <http://planestra.blogspot.com.co/2008/11/caractersticas-y-proceso-de-la.html>
- Villanueva, D. (2018). *Análisis de la situación y recomendaciones de política de bioeconomía*. Recuperado de: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%201_An%C3%A1lisis%20sector%20agr%C3%ADcola.pdf

- Alvarez Aristisabal, A. (Noviembre de 2009). *Efectos del Monocultivo de la Palma de Aceite en los Medios de Vida de las Comunidades Campesinas*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis25.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Colombia: Panorama General*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- DANE. (5 de Mayo de 2020). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de Departamento Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_abr20.pdf
- DANE. (29 de Mayo de 2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de Departamento Nacional de Estadística : https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf
- EL TIEMPO. (7 de Mayo de 2020). *Pasos que se deben seguir para acceder a subsidios de nómina por covid*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/coronavirus-en-colombia-como-acceder-al-subsidio-de-nominas-del-gobierno-por-emergencia-492760>
- Fedepalma. (2019). *Anuario Estadístico 2019*. Obtenido de Fedepalma: <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/anuario/issue/view/1452/La%20agroindustria%20de%20la%20palma%20de%20aceite%20en%20Colombia%20y%20en%20el%20mundo%202014-2018>
- Fedepalma. (Marzo de 2020). *El Palmicultor*. Obtenido de Cenipalma: https://www.cenipalma.org/wp-content/uploads/2020/05/Palmicultor_MARZO_2020_WEB.pdf

Fedesarrollo. (Mayo de 2020). *Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC)*. Obtenido de Fedesarrollo: <https://www.fedesarrollo.org.co/encuestas/consumidor-eoc>

Leal Acosta, A. C. (27 de Marzo de 2020). *El Banco de la República decidió reducir la tasa de interés de referencia y quedó en 3,75%*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/el-banco-de-la-republica-redujo-la-tasa-de-interes-de-referencia-y-quedo-en-375-2984445>

Portafolio. (12 de Febrero de 2019). *Las tecnologías que podrán ‘salvar’ el agro colombiano*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-tecnologias-que-podran-salvar-el-agro-colombiano-526281>

Revista Dinero. (2020). *¿Giros directos a las empresas para pago de nómina?* Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/ayudas-del-gobierno-a-las-empresas/284843>

Revista Dinero. (2020). *Finagro ya no dará crédito a grandes productores*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/finagro-ya-no-dara-credito-a-grandes-productores/284839>

Rincon, S. M., & Martinez, D. M. (11 de Agosto de 2009). *Análisis de las Propiedades del aceite de palma en el desarrollo de su industria*. Obtenido de Fedepalma: <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/1432/1432>

Valora Analitik. (4 de Abril de 2020). *Bbva Research proyecta caída del 3,1% del PIB en Colombia en 2020; mínimos históricos en tasa de interés*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2020/04/28/bbva-research-proyecta-ca-da-del-3-1-del-pib-en-colombia-en-2020-m-nimos-hist-ricos-en-tasa-de-inter-s/>

Vanguardia Liberal. (30 de Diciembre de 2018). *Consumo per cápita de aceite de palma fue de 20 kilos por habitante en 2018*. Obtenido de Hoy Diario del Magdalena:
<https://www.hoydiariodelmagdalena.com.co/archivos/182901>

Lista de Apéndices**Apéndice A. Certificado de consultoría****CERTIFICACIÓN DE REALIZACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO DE LA AGRO EMPRESA "EL MANA"****LA SUSCRITA****HIDALY RAMIREZ BRAVO****C.C. No. 38.283.631 HONDA (TOLIMA)****CERTIFICA:**

Que los estudiantes: Hector Ivan Cañizares Garrido y Diana Marcela Ríos Ramirez orientados por el docente Juan Carlos Roa Serrano de la Universidad Santo Tomas del programa de Administración de Empresas Agropecuarias han participado en la siguiente consultoría:

TITULO	Consultoría para analizar aspectos administrativos internos de la agro empresa "El Mana" en Puerto Wilches, Santander
OBJETO	Conocer la administración llevada en la agro empresa "El Mana" y determinar sus fortalezas y debilidades
FECHA DE INICIO	8 de julio de 2019
FECHA DE TERMINACIÓN	12 de julio de 2019
CALIDAD CONSULTORÍA	Satisfactoria, se dio cumplimiento al objetivo propuesto.

Esta certificación se firma el 18 de noviembre de 2019.

Atentamente,


Hidaly Ramirez
C.C. 38283631