



**DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA AGROFRUTALES**  
**INJERTOS 2022 – 2026**

**LEIDY YOHANA LIZARAZO CHANFUELAN**

Código: 20311914120

**GERALDINE BENITEZ PEDREROS**

Código: 20311727469

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, Colombia

2021

**Desarrollo de la planeación estratégica para Agrofrutales Injertos 2022 - 2026**

Leidy Yohana Lizarazo Chanfuelan

Geraldine Benítez Pedreros

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

**ADMINISTRADOR DE EMPRESA**

Director (a):

Juan Carlos Montalvo Rodríguez

Línea de Investigación:

Gestión de la Calidad

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, Colombia

2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

\_\_\_\_\_.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del Tutor

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

\_\_\_\_\_

Firma Jurado  
Ciudad, día, mes, año.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Agradecimientos	10
Resumen	11
1 Introducción	12
2 Antecedentes	14
3 Objetivos	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4 Justificación	16
5 Estado del Arte	18
6 Marco Teórico	22
7 Diseño Metodológico	27
7.1 Enfoque de Investigación	27
7.1.1 Método de investigación	27
7.2 Fuentes de Información	27
7.2.1 Primarias	28
7.3 Fases de la Investigación	28
8 Análisis de Resultados	29
8.1 Caracterización de la Empresa	29
8.2 Entrevista Fundador Agrofrutales Injertos	31
8.3 Análisis de Entrevista	34

8.4	Matriz FODA	35
8.4.1	Análisis Estratégico FODA	37
8.5	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	38
8.5.1	Análisis del Sector: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	39
8.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	40
8.6.1	Análisis Matriz EFE	41
8.7	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	42
8.7.1	Análisis Matriz EFI	42
8.8	Misión	43
8.9	Visión	43
8.10	Objetivos Estratégicos	44
8.11	Valores Corporativos	45
8.12	Organigrama	46
9	Análisis de Resultados	48
9.1	Análisis de Matriz FODA	51
9.2	Elementos FODA identificados	52
10	Propuesta Estratégica	53
11	Discusión de Resultados	55
12	Conclusiones	58
13	Anexos	61
14	Referencias	64

## **Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Entrevista	32
Tabla 2 FODA inicial	35
Tabla 3 Matriz EFE	40
Tabla 4 Matriz EFI	42
Tabla 5 Objetivos y estrategias	53

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> <i>Proceso estratégico</i>	24
<b>Figura 2</b> <i>Actividades</i>	28
<b>Figura 3</b> <i>Modelo 5 Fuerzas de Porter</i>	38

## Lista de Anexos

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> <i>Logo vivero</i>	61
<b>Anexo 2.</b> <i>Productos en venta, arboles con fruto</i>	62
<b>Anexo 3.</b> <i>Productos en zona de injertación</i>	62
<b>Anexo 4.</b> <i>Entrada al vivero, punto de venta</i>	63



## **Agradecimientos**

*Este trabajo se dedica especialmente a la memoria del Señor Julian Isaac Chanfuelan, fundador de Agrofrutales Injertos, quien inició este maravilloso proyecto con amor, dedicación y compromiso.*

*Dedico este trabajo a Dios, quien me dio fuerza y me guio para emprender y culminar mi carrera profesional, a mi madre y a mi hermano quienes día a día me motivaron y me apoyaron, a mi novio por su amor y comprensión, a mi padre por sus consejos, a mi familia por creer en mí y a mis docentes por su compromiso y entrega.*

**Leidy Lizarazo.**

*Dedico este trabajo A Dios por la fortaleza dada, mi madre y hermanos por ser fuente de inspiración, quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer, cumpliendo con mis ideales, por su apoyo, amor, comprensión y creer en mis capacidades. A mis profesores por el conocimiento impartido y compromiso.*

**Geraldine Benítez.**

## Resumen

La elaboración de un plan estratégico para Agrofrutales Injertos es de gran valor, ya que busca contribuir a la empresa una visión general de la estructura organizacional, además permite identificar las estrategias y herramientas que permitirán en un futuro que la empresa se establezca y se consolide en el mercado, mejorando sus niveles de competitividad y rentabilidad.

Ahora bien, con el objetivo de realizar el plan estratégico se realizó una investigación descriptiva, donde se identificaron los aspectos más relevantes de la empresa, los cuales se determinaron por medio de las matrices F.O.D.A, M.E.F.E y M.E.F.I. dando a conocer y comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, y como estas impactaban positiva o negativamente a la misma.

Por otro lado, gracias a la observación directa, las entrevistas y la socialización del focus group se conoció más a detalle la cultura de la empresa, la organización de la misma y los objetivos que inicialmente tenía el propietario y con base a dicha información se realizó el diagnóstico y la creación de estrategias objetivas, dando lugar a que este trabajo se pueda implementar en un futuro de manera transparente y eficaz en el vivero Agrofrutales Injertos.

## 1 Introducción

El dinámico e interconectado mundo al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad es muy notorio y dinámico, por ende, los viveros han tenido que diversificar sus actividades y ofrecer mayor variedad de árboles frutales, promover la protección del medio ambiente, asegurar la calidad de los árboles frutales, entre otros procesos, que atraigan y conserven a los consumidores, generando consigo utilidades económicas y rentabilidad para las compañías dedicadas a esta labor.

Por esta razón, las empresas tienen la necesidad imperiosa de mejorar su planeación, ya que, a través de esta logran avanzar en el logro de las metas y objetivos a mediano y largo plazo (Pareja, 2018).

El desarrollo de este trabajo se realizará bajo cuatro fases y se tomará la teoría de la planeación estratégica como base a la propuesta al vivero Agrofrutales injertos; donde se realizará un diagnóstico de la situación actual del mismo, empleando herramientas claves para realizar estrategias sólidas que permitan generar un plan estratégico, con el fin de obtener un alto posicionamiento en el mercado.

En la primera fase... Se busca conocer y comprender la caracterización de la empresa, para ello se hace énfasis a los diferentes factores que pueden intervenir en el proceso de planeación estratégica, se realiza una entrevista al fundador y un focus group con el objetivo de ejecutar el desarrollo de la fase. Además, se resaltan los diferentes autores, matrices, y/o modelos que intervendrán en el desarrollo del plan, así como también, se resalta la importancia de la planeación estratégica, haciendo énfasis a la generación de estrategias, parámetros de medición y control, aprovechamiento de los recursos, entre otros factores que contribuyen a la mejora continua de la misma.

En la segunda fase... Se plantean y se ejecutan diferentes herramientas como la matriz FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y la evaluación de factores externos M.E.F.E. e internos M.E.F.I., con el objetivo de construir un plan de acción que permita tener una visión general de la compañía y el mercado, para así anticipar y/o actuar ante diferentes situaciones o condiciones, siendo altamente eficientes y productivos, realizando aprovechamiento de fortalezas y oportunidades y minimizando las amenazas y debilidades.

En la tercera fase... Se procede con la continuación de la elaboración del direccionamiento estratégico, donde se realiza la formulación de Misión, Visión, Objetivos corporativos, Valores empresariales y Organigrama con la respectiva estructura por cargo.

En la cuarta fase... Se encuentra la discusión y la formulación de las estrategias, las conclusiones del trabajo, donde se relaciona con base a los resultados obtenidos, el estado de la compañía y las posibles mejoras que se pueden efectuar en la misma, así mismo se puntualizan las recomendaciones que se brindan a la compañía, se realiza una discusión de los resultados obtenidos y se procede con la elaboración de alternativas y/o estrategias, esperando que estas sean aplicadas para que la empresa logre posicionarse y permanecer en el mercado.

## 2 Antecedentes

Teniendo en cuenta el dinamismo al que se enfrentan las pymes, es necesario direccionar a las empresas a la creación de planes estratégicos, que permitan visionar a largo plazo el horizonte que deben tomar con el fin de permanecer y crecer en el mercado. Evitando de esta manera que las empresas no se pierdan con el pasar de los años, donde por el contrario puedan pasar a ser grandes empresas con un fortalecimiento correcto y un panorama amplio y claro del en el sector.

Agrofrutales Injertos es una Pyme que se dedica a la producción y venta de árboles frutales, la cual está ubicada en el municipio de Candelaria exactamente en el corregimiento de Villagorgona, ha logrado crecer de manera rápida en el sector, lleva aproximadamente 3 años en el mercado, ha trabajado en sus procesos, en mejorar sus estrategias de marketing, pero no tiene formulado un plan de largo plazo, por ende en la actualidad no cuentan con planes o estrategias innovadoras que atraigan a un mayor número de clientes, que generen consigo mejoras en los niveles de rentabilidad y competitividad.

Además, es importante resaltar que, debido a sus falencias en ámbitos administrativos, se enfrenta a no generar un aprovechamiento de sus fortalezas, y oportunidades, dando lugar a que sus debilidades y amenazas, afecten su posicionamiento y crecimiento, por ende, se requiere diseñar un plan estratégico, que permita conocer y comprender la dinámica empresarial, y adelantarse a futuros acontecimientos

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Desarrollar el plan estratégico de la empresa Agrofrutales Injertos, periodo del 2022 al 2026.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado general de la empresa Agrofrutales Injertos, para conocer sus antecedentes y su situación actual
- Realizar un análisis externo, del sector y el interno para la empresa Agrofrutales Injertos, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Diseñar el direccionamiento estratégico (Visión, misión, objetivos), adecuado para la compañía.
- Formular estrategias de estructura y diseño organizacional que permitan un plan de acción adecuado para Agrofrutales Injertos.

#### **4 Justificación**

Actualmente las empresas se enfrentan a cambios en el mercado y en la forma de trabajar, por ende, se vuelve necesario e indispensable que los directivos y/o administradores identifiquen cuales son las necesidades y preferencias actuales de los consumidores, la competencia y el entorno, logrando direccionar las empresas de manera efectiva, optimizando los recursos y empleando planes, estrategias y herramientas que permitan el posicionamiento y rentabilidad de las mismas.

Es por ello que formular un plan estratégico para la empresa es de gran valor, pues bien, debido a que se evidencio la ausencia de diferentes factores como lo son: la planeación estratégica, objetivos a mediano y largo plazo y la caracterización de la empresa, se vuelve fundamental la realización del mismo.

En lo pertinente a la línea de investigación se implementará a través de gestión de la calidad, porque contribuye a que esta PYME realice un diagnóstico para conocer el estado de la empresa, buscando generar estrategias que permitan posicionarse y tomar decisiones para proyectarse en el mediano y largo plazo, creciendo de manera exponencial y aportando crecimiento a la agricultura en el Valle del Cauca.

Además, con la realización del plan estratégico se contribuirá al crecimiento y posicionamiento en el mercado de Agrofrutales Injertos, ya que se aplicarán de manera práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Administración de Empresas, donde se podrá emplear de manera directa herramientas, metodologías, instrumentos e incluso teorías vistas en las diferentes asignaturas, permitiendo que se culmine de manera exitosa e integral esta carrera profesional.

Por lo anteriormente expuesto esta investigación se realizó con base en el siguiente interrogante problema:

¿Cuáles serían las estrategias que debe diseñar e implementar la empresa Agrofrutales injertos en el periodo 2022-2026 para lograr el posicionamiento en el mercado?

## 5 Estado del Arte

El análisis del estado del arte que aquí se realiza se agrupa en dos tipos: la primera es sobre innovación y gestión en pymes sobre generación de estrategias y posicionamiento en el mercado y la segunda es referente a la investigación que se ha venido realizando teniendo como referencia ciertas variables del problema central.

De acuerdo con la investigación bibliográfica realizada a nivel internacional se identificaron diferentes estudios realizados, uno de ellos, es el estudio de Reina Novillo, T.I. (2018). En su tesis titulada "Planificación estratégica para el vivero Valls Garden en Córdoba". El objetivo para la empresa familiar es plantear la formalidad del vivero para que se pueda contar con la eficiencia en los procesos administrativos potencializando la producción y las ventas al por mayor, para que se genere un correcto posicionamiento como uno de los mayores proveedores en el país e incrementar sus utilidades. En la metodología que se utilizó fue de tipo exploratoria que se enfocó en revisión bibliográfica y análisis de documentos, investigaciones macros y micros en el contexto de la organización para determinar fortalezas y debilidades, donde se obtuvo información específica y contundente identificando las necesidades y minimizando los impactos negativos desde que el crecimiento de la economía que es bajo y por este afecta el consumo en las personas de argentina.

En conclusión, para el vivero Valls Garden es de gran utilidad implementar eficiencia en sus actividades tanto internamente, como externamente hacia el mercado, ya que con bases estratégicas bien constituidas se tendría un objetivo y horizonte claro, que lograría que la empresa tuviera mayor posicionamiento que el actual y con un gran crecimiento en sus utilidades.

Navas Palma, G. P. (2014). En su tesis titulada “Estrategias promocionales para el posicionamiento en el mercado del vivero" Il Vivaio", ubicado en Santa Elena Barrillas, municipio de Villa Canales (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala)”. El objetivo del vivero II de vivaio es el mejoramiento en el área de imagen en el mercado del vivero y fortalecimiento del personal de ventas y de los clientes externos fidelizados, posicionando la eficacia y una excelente asesoría, obteniendo como muestra en base a la información que se obtuvo por medio de entrevistas realizadas al gerente general, área de ventas, se estableció que al aumentar los viveros en la Ciudad Principal, los clientes disminuirían el desplazamiento hacia las instalaciones de la empresa, debido a la accesibilidad que da la competencia, también se logró por medio de una entrevista al personal de ventas identificar que el factor determinante para efectuar una venta es la calidad que brinda el vivero, por ende, le brinda satisfacción al cliente al cumplir con las expectativas de los consumidores. Por último, un porcentaje del 11% de los colaboradores del vivero indicó que los precios bajos ayudan a incrementar las ventas, ya que los clientes buscan productos de calidad con precios asequibles y, además buscan contar con asesoría al momento de realizar una compra.

En conclusión, se pone en marcha una ideología empresarial donde se establece misión, visión, valores y objetivos del vivero, con el fin de diseñar y establecer lineamientos de formas de actuar, comunicar y tomar acertadas decisiones tanto de los colaboradores, hacia los clientes para saber controlar los recursos con los que se cuenta y determinar los esfuerzos del vivero para cumplir con las expectativas y la misión de manera positiva a los clientes reales del vivero.

En el contexto nacional, Duque Arbeláez y Rojas Agudelo. (2018). En su tesis titulada “formulación de un plan estratégico en la empresa “vivero el rosal” del municipio de Tuluá-valle”. El objetivo del vivero el rosal es que se establezcan correctas estrategias en las áreas administrativas, comerciales y de ventas, generando un análisis en la eficiencia y la calidad para atraer clientes e incrementar el posicionamiento en el mercado, generando consolidación financiera. Donde por medio de su investigación descriptiva se determinaron puntos fuertes y débiles, competencia directa e indirecta y las necesidades que existen, además se identificó que no había acorde dinámica de estrategias de mercado y hacia los empleados, se debía fomentar la participación de los empleados para las actividades a desempeñar para conocer las falencias de las distintas áreas y desarrollar habilidades para superar estos vacíos, permitiendo que se generen estrategias de cuotas de mercado, lograr satisfacer al cliente, ofertar nuevos servicios en la parte ornamental para incrementar las ventas y mejoramiento de posicionamiento en el mercado.

En conclusión, al desarrollar cada etapa para la correcta gestión de las estrategias tanto internas como externas, los planes de acción y las tareas asignadas para ejecutar seguimiento continuo por parte de los directivos, se van a garantizar cumplimientos eficientes y de calidad en el mercado y así el vivero el rosal lograra los objetivos propuestos para la consolidación en el mercado y mejora continua.

También en el contexto local, Pareja Rodríguez, C. (2018) en su tesis titulada “Plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento del servicio de alquiler de plantas vivas de la empresa Vivero Chibcha de la ciudad de Cali”. El objetivo central del vivero chibcha de la ciudad de Cali es aumentar de manera exponencial la rentabilidad, diversificación de sus productos e innovación para poder competir en las demandas del mercado actual. En la

metodología utilizada por medio de técnicas de recolección de información en estudios, se determinó que se debe profundizar y basar en percepciones, preferencias de los clientes actuales y futuros, hábitos de consumo, donde también las encuestas jugaron un papel importante ya que investigaron factores como producto, plaza, precio y promoción del vivero chibcha, obteniendo como resultado que al cambiar la escasa comercialización, la carencia de posicionamiento del servicio de alquiler de plantas vivas y el poco conocimiento que el vivero tiene sobre sus clientes, como por ejemplo, quiénes son, cómo se obtuvieron; se busca iniciar un espacio donde se generen encuentros fortuitos, en la que los clientes se les ofrezca una experiencia vivencial con un ambiente lleno de plantas vivas; aprovechando el entorno en el desarrollo de nuevas líneas de producto y la civilización de festividad de los caleños.

En conclusión, el vivero debe implementar un proyecto de fidelización de clientes actuales y poder generar una correcta y atractiva captación a clientes nuevos, lo que permitiría generar nuevas estrategias de posicionamiento de marca, generando consigo aumento del reconocimiento y las ventas del vivero tanto en el sector, como a nivel nacional.

## 6 Marco Teórico

En este capítulo se define fundamentos teóricos, en base a la revisión documental sobre la planeación estratégica en el ámbito empresarial, se plantean diferentes autores, métodos y enfoques utilizado con una relevante importancia en la realización de la planeación estratégica.

Cuando se habla de Planeación Estratégica, se hace referencia a las herramientas necesarias dentro de las organizaciones para la mejora situacional y continúa de las mismas, es por ello que abordar y destacar la importancia de la planeación dentro de las organizaciones, es de gran importancia, pues bien, gracias a esta se estructura de manera concreta una organización, la misión, visión, objetivos y estrategias, son los elementos fundamentales para lograr el direccionamiento estratégico y por ende la compañía tome un rumbo acertado.

Según Chiavenato (1986, pág. 206) explica a la planeación como un ejercicio administrativo táctico que determina previamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué hacer para alcanzarlos, tratándose de un modelo para una acción futura. Considerando como la inicial función administrativa para que se den todas las demás.

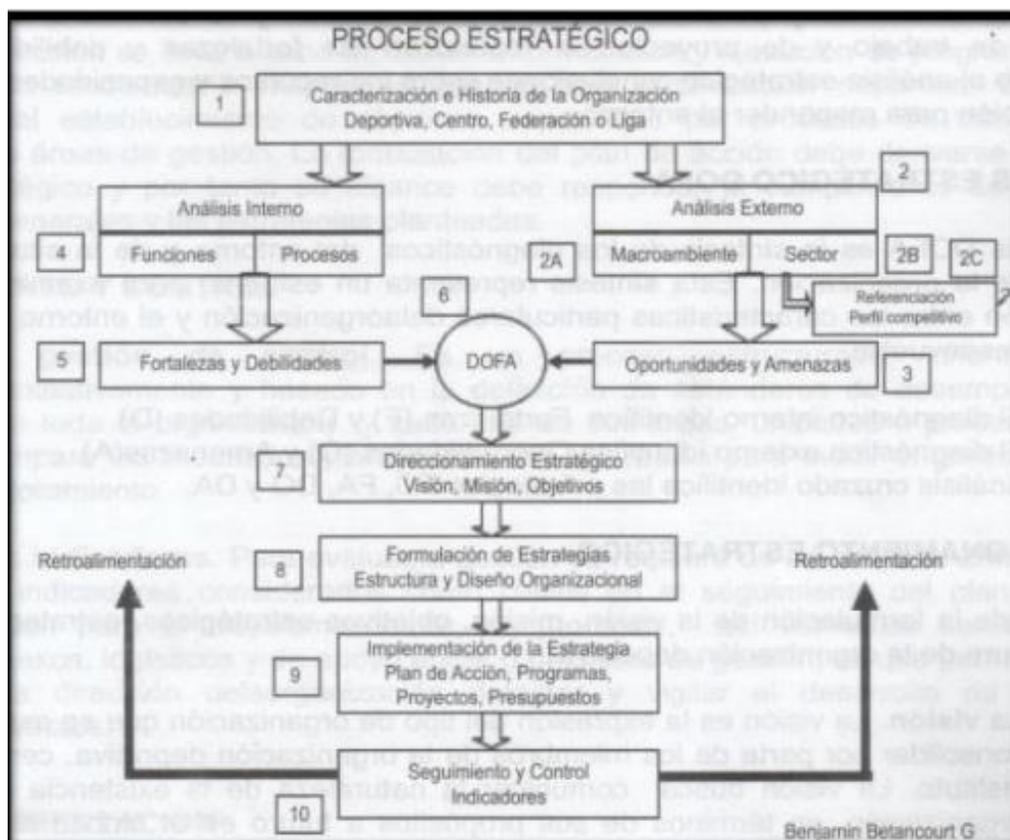
Serna (1999) indica que el proceso de planeación estratégica debe ser expícito, consistente, dinámico y vital. En relación con la gerencia estratégica, planeación basándose en distinguir los planes y sistemas de gestión estratégica, para dar paso al análisis del entorno, revisiones y ajustes periódicos estableciendo planes contingentes, enfocados en el logro de objetivos (2000,pág.58).

Chandler (1962) hace referencia a la planeación como la especificación de las metas y objetivos de la organización en un largo plazo, las funciones a organizar y la retribución

de recursos suficientes para el resultado de las mismas, alcanzando la madurez. Siendo importantes los recursos no solo financieros, sino también todas las áreas, donde se incluyen los procesos de capacitación que vayan encaminados y que vayan de la mano a establecer ventajas competitivas en relación a la competencia.

Betancourt (2013, pág.14) realiza un estudio de los aspectos a tener en cuenta sobre en el proceso de la planeación siendo la identificación e historia de la organización, análisis del entorno general, análisis interno, análisis estratégico DOFA, plan de acción, seguimiento, control y retroalimentación. En este sentido, este proceso parte de conocer a la organización desde sus inicios hasta el momento de la aplicación del estudio, siendo de suma importancia conocer cómo funciona y su historia.

Según Morgan (1998) los grupos focales se usan con una variedad de propósitos, destacándose por el desarrollo de cuestionarios, principalmente con el objetivo de comprender los deseos y necesidades de las personas, realizando una investigación más detallada para obtener información esencial como modo de escuchar a las personas y aprender de ellas.

**Figura****1***Proceso estratégico*

*Nota.* Tomado de *Análisis sectorial y competitividad* (p. 17), por B. Betancourt, 2005, ECOE – Ediciones Universidad del Valle.

Porter (1987) indica que para que una planeación estratégica sea efectiva se debe emplear un proceso propio, porque debe ir de la mano con la implementación. Donde el pensamiento estratégico no se puede dar una sola vez al año, sino en constante acciones diarias.

Cabe resaltar que la planeación estratégica se debe realizar de manera global, es decir que cada una de las áreas debe estar enfocada y trabajar en pro para el cumplimiento de dicha planeación, a continuación, se detallan algunas de las escuelas y matrices que sirven como herramientas para una correcta planeación estratégica (Goodstein et al., 2001).

**Escuela del Diseño**, según Mintzberg (1987-1990) se centra en un proceso de diseño estratégico que intenta tener concordancia entre las fortalezas y debilidades tanto internas como externas, donde se interpreta la estrategia como un proceso de diseño informal, principalmente referido a su concepción.

**La matriz FODA**, consiste en realizar un análisis dentro y fuera de la organización, para conocer su estado actual y posibles circunstancias que pueden beneficiar o afectar la compañía, y así mismo poder reaccionar de manera oportuna ante diferentes factores o situaciones, pues bien, a través fortalezas y debilidades se puede conocer el estado interno de la misma, y a través de las oportunidades y amenazas se conoce o se evalúa su situación externa. El autor principal de esta herramienta es Igor Ansoff (1970) donde como guía de sus propuestas se han creado varios modelos, pero todos partiendo del análisis DOFA desde donde se interprete.

**El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**, desarrollado por Michael Porter, busca identificar y analizar de manera profunda el ambiente, las variables externas e internas y el impacto en la rentabilidad que dichas variables pueden generar, dichas variables son reconocidas como fuerzas, las cuales son: actuales ingresos, amenazas, capacidad de negociación con los compradores y proveedores. Una vez identificada dicha fuerza se busca a través de la estrategia competitiva posicionar a la empresa de manera estable, con el fin de

mantenerse en el mercado generando ventajas competitivas sobre su competencia (Porter, 1990,1991).

**Matriz de evaluación de factores externos (E.F.E)** según David (1997) está al ser una herramienta que incluye las oportunidades y amenazas, permitiendo resumir y evaluar información externa como lo es de forma social, política, económica, tecnológica, legal entre otros, donde se asigna una calificación de 1 a 4 indicando que tan eficaz y deficiente pueden ser las estrategias actuales de la empresa, minimizando los factibles efectos que puedan causar las amenazas externas.

**Matriz de evaluación de factores internos (E.F.I)** como David (2017) indica es una herramienta que aporta a la formulación estratégica por medio de fortalezas y debilidades en determinadas áreas importantes en la organización, estableciendo una relación entre ellas, conllevando a que se le preste atención a la intuición y que no sea una técnica del todo.

## **7 Diseño Metodológico**

### **7.1 Enfoque de Investigación**

El presente trabajo se realizó bajo el tipo de estudio mixto, porque busca que se combinen datos cuantitativos y cualitativos, ya que:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, que se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández et al., 2014, p. 92).

En este caso, esta investigación es de gran importancia, Donde al abarcar datos cuantitativos y cualitativos, permite conocer características, perfiles, gustos, cifras, entre otros, se conoce la percepción y necesidades de un mayor número de consumidores.

#### **7.1.1 Método de investigación**

El método de estudio que se realizara es el deductivo, ya que, se realiza a un caso en particular, el cual es formular un plan estratégico para la empresa Agro Frutales Injertos. Cabe resaltar que esta técnica es muy eficiente, ya que a través de la observación y el análisis de los datos se obtendrán conclusiones necesarias para este tipo de estudio.

### **7.2 Fuentes de Información**

Primarias: Propietario, clientes (Consumidores), posibles consumidores

Secundarias: DANE, estudios realizados a otras empresas sobre planeación estratégica, internet, libros, tesis, páginas de internet, artículos, revistas, entre otras.

Las técnicas de recolección de recolección de información que se realizaran son:

### 7.2.1 Primarias

- Entrevistas al propietario
- Encuestas a directivos por medio del (Focus Group)
- Observación directa
- Artículos, revistas, libros e Internet

### 7.3 Fases de la Investigación

#### Figura

2

#### Actividades



## **8 Análisis de Resultados**

### **8.1 Caracterización de la Empresa**

El señor Julián Isaac Chanfuelan, trabajo durante 6 años en la empresa PROFRUTALES LTDA., empresa en la cual adquirió todos los conocimientos relacionados al proceso de árboles frutales, gracias a estos conocimientos surge su primera idea y sueño en el año 2.000, el cual era ser un trabajador independiente y contar con su propio negocio.

Su idea inicial fue un pequeño negocio, dedicado únicamente a la venta de las plantas de swinglea y durante, pero lastimosamente no contaba con una buena ubicación, lo que no permitía el crecimiento de esta, por lo tanto, en el año 2007 decide cambiar su establecimiento y localizarse en un punto estratégico, que permitió ser más visible y así mismo mejorar la rentabilidad del negocio.

En el año 2008 decide formalizar su negocio, y fue ahí donde decidió constituir legalmente su negocio, el cual se dedicaba a la compra y venta de artesanías, canastas, soportes, tierra y plantas.

A finales del 2018 con la meta y el sueño de tener ingresos más altos y mejor posicionamiento en el sector, decide dedicarse al proceso de producción, venta y distribución de árboles frutales, por lo cual decide constituir una PYME que se dedique a estas labores, llevando como nombre AGROFRUTALES INJERTOS, esta inicio con 300 árboles injertados y hoy después de 3 años cuenta con 45.000 árboles y gracias a los ingresos que esta ha generado se han alquilado más terrenos y ha aumentado la producción,

abasteciendo al corregimiento y sectores aledaños, cabe resaltar que la empresa arranco con dos empleados (Dueño e ingeniero agrónomo) y en la actualidad cuenta con 8 trabajadores.

## **8.2 Entrevista Fundador Agrofrutales Injertos**

Se presenta información del proceso que se ejecutó en base a la técnica de recolección de datos y análisis en las distintas etapas establecidas en el marco teórico y paso a paso del proceso metodológico.

Se realiza una entrevista presencialmente con el fundador de la pyme, donde se busca conocer un poco más sobre la organización, el por qué decide incursionar en el mercado y como ha logrado mantenerse, crecer y posicionarse en el mismo, así mismo se busca conocer y comprender el objetivo de la compañía, sus metas a mediano y a largo plazo y la visión de la misma, esto con el fin de identificar como opera y cuáles son los puntos en los que más se debe trabajar para generar una mejora continua y un mayor crecimiento en el mercado y en las utilidades y rentabilidad

Cabe resaltar que dicha entrevista, permite la discusión de diferentes temas, que conllevan a resumir en la siguiente tabla, las respuestas a nuestras inquietudes y a la elaboración de los siguientes puntos:

- Matriz FODA
- Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Misión
- Visión
- Objetivos corporativos
- Organigrama y funciones del cargo

**Tabla 1***Entrevista*

<b>MISIÓN</b>	<b>VISIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>GENERALIDADES</b>
<p><b>¿Porque decide crear una empresa dedicada a la venta de árboles frutales?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) La empresa se creó por mi pasión a los árboles frutales, y debido a la ausencia de viveros pequeños y medianos que se dediquen a la venta de árboles frutales Certificados por el ICA. (...)</p>	<p><b>¿Cómo visualiza a Agrofrutales Injertos en 5 años?</b></p> <p><b>R/.</b>(...)Visualizo que se realizara ventas a nivel nacional, a su vez será reconocida por sus productos y servicios de alta calidad, optimizaremos los procesos de producción y lograremos consolidarnos como un grato lugar para trabajar (...)</p>	<p><b>¿Cree que ha alcanzado su máximo potencial, o, por el contrario, piensa que tiene aspectos por mejorar?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Nos falta por mejorar los procesos, ya que, no pensamos crecer de una manera tan rápida, debemos enfocarnos en procesos administrativos y legales (...)</p>	<p><b>¿Qué enseñanzas le ha dejado incursionar en este mercado?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Estar en el mercado me ha ensañado que es muy importante brindar una buena atención y estar atento a los cambios del mercado, pues las preferencias cambian constantemente y se deben satisfacer las necesidades actuales, cabe resaltar que el ICA también genera cambios y se debe estar atento a los mismos (...)</p>
<p><b>¿Cuál es el factor que diferencia a su compañía, de las demás?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Pese que la empresa es mediana, logramos la certificación ICA, esto lo que permite, es que produzcamos y ofrezcamos un producto que cumple con características necesarias para garantizar su calidad, durabilidad y rentabilidad (...)</p>	<p><b>¿Cuáles son los logros que espera obtener con la compañía?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Me gustaría generar más oportunidades laborales, pues en el corregimiento no se cuenta con muchas, y sería feliz contribuyendo un grano de arena a muchos hogares, además me gustaría obtener mayores ventas y rentabilidad (...)</p>	<p><b>¿Considera que las utilidades que genera Agrofrutales, compensan el esfuerzo que han realizado durante estos años?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Si, para nosotros la empresa incluso nos ha brindado más rentabilidad de la esperamos en sus inicios, gracias a la rentabilidad hemos logrado crecer e incluso abrir una nueva sede (...)</p>	<p><b>¿Cuáles son sus mayores competidores?</b></p> <p><b>R/.</b> (...) Considero que nuestros mayores competidores en Villagorgona son Pro frutales que es un gran vivero, muy consolidado y de buena calidad y precios justos y en sus alrededores se encuentra Hawái y Marínela (...)</p>

---

<b>¿Cuáles son sus fortalezas frente al mercado actual?</b>	<b>¿Cuál crees que sería tu enfoque diferenciador a futuro de su compañía?</b>	<b>¿Considera que no ha podido implementar algún proceso necesario, en Agro Frutales, debido a la ausencia de herramientas y/o conocimientos?</b>	<b>¿Qué tipo de árboles frutales ofrece en la actualidad?</b>
R/. (...) Nosotros nos caracterizamos por brindar una buena atención, precios justos, disponibilidad de productos, responsabilidad, compromiso, variedad y calidad (...)	R/. (...) Creo que lo que más nos ha caracterizado y posicionado ha sido la calidad de nuestros productos y servicios, por ende creo que este seguirá siendo nuestro pilar (...)	R/. (...) Sí, pero la verdad considero que debido al crecimiento que tuvimos y la necesidad de producción, no hemos podido implementar partes administrativas y legales (...)	R/. Contamos con: Limón Tahití, Mandarino, y Pajarito, Naranja Oro Miel, Valencia, Pomelo, Tangelo, Orlando y Minneola, Mandarina Oneco y Arrayaña, Aguacate Lorena, Choquette, Hass y Samboni, Guayaba arazá, Guayaba Pera y Guayaba Manzana, Guanábana, Zapotes, Mango Tommy y Manga poma

---

### **8.3 Análisis de Entrevista**

El objetivo de la entrevista es establecer una comunicación directa entre el entrevistado y los entrevistadores, donde se da la oportunidad de obtener información de manera confiable y ágil, con la cual se pueden conocer diferentes factores característicos de la compañía, las razones de la incursión en el mercado viverista, sus objetivos, sueños y como se visualizan en un corto, mediano y largo plazo como empresa.

Por lo cual, en la tabla anterior, se establecen preguntas estratégicas y dinámicas que permitan obtener mayor información sobre el sector viverista, con el fin de conocer y comprender un poco la visión del propietario, las necesidades y estrategias que este observa, las expectativas, fortalezas, incluso sus aspectos por mejorar y la calidad y el servicio que brindan actualmente.

Por ende, se establece que gracias a la entrevista realizada se logra tener una visión más amplia de la organización, su estructura, los diferentes factores que intervienen en la misma y las posibles mejoras que se deben implementar con el objetivo de conseguir una permanencia en el mercado, potencializando sus ventas y generando mejoras en los niveles de competitividad y rentabilidad.

## 8.4 Matriz FODA

**Tabla 2**

*FODA inicial*

<b>INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS:</b>	<b>DEBILIDADES:</b>
	1. Lealtad y satisfacción de nuestros clientes, por productos de alta calidad y buena atención al C.	1. Ausencia de planes y/o estrategias para la proyección de la empresa
	2. Aguacates certificados por el ICA y cítricos en proceso de certificación	2. Inexistencia de estructura organizacional (Ausencia misión, visión, objetivos estratégicos, valores)
	3. Ubicación estratégica, el vivero se encuentra en un sector muy accesible y conocido	3. Ausencia de planificación y asignación de tareas, debido a inexistencia de organigrama, descripción de cargos y manual y/o procedimiento de funciones
	4. Conocimiento y experiencia del sector agro, debido a los años prestados a este sector	4. Falta implementación de procesos y estrategias para la fidelización de los clientes actuales y nuevos
<b>EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMANEZAS:</b>
	1. Establecer Alianzas estratégicas con empresas transportadoras para poder llegar a nuevos consumidores	1. Muchos competidores, debido a facilidades de acceso en el mercado y experiencia de las personas en este sector
	2. Lograr la certificación ICA para cítricos y lograr así vender los productos a un mayor precio, ya que cuentan con el certificado correspondiente	2. Entrada de nuevos competidores, debido a que esta actividad es muy atractiva para empresarios y personas con visión de crecimiento y rendimientos económicos
	3. Aumento del poder adquisitivo y reconocimiento en el sector debido a ventas a consumidores finales	3. Sensibilidad de la demanda al mercado, debido a que los competidores ofertan precios muy bajos

---

**ESTRATEGIAS FO:**

1 Fortalecer estrategias para lograr reconocimiento y posicionamiento en el mercado, gracias a nuestra experiencia en el sector agro y la calidad que brindamos en productos y servicios

2. Establecer un sistema que permita la correcta gestión de los pedidos y demás gestiones que se efectúen diariamente en la el vivero

3. Aprovechar las herramientas tecnológicas para promocionar los productos, dando garantías sobre la calidad y certificación de los mismos

---

**ESTRATEGIAS FA:**

1.Fortalecer la fidelización del cliente, junto con la calidad e innovación, va a permitir que se establezcan precios competitivos en el mercado

2.Aprovechar la ubicación estratégica del vivero, para evitar que nuevos competidores accedan nuestro nicho de mercado

3.Puntualizar que nuestros productos cuentan con certificaciones que aseguran la calidad de los mismos, a diferencia de muchos competidores

---

**ESTRATEGIAS DO:**

1. Aprovechar y potencializar la buena ubicación que tiene la empresa, ya que permite tener una mayor visibilidad para los consumidores

2. Generar crecimiento económico y políticas adecuadas, para brindar mayor credibilidad, y confianza a los consumidores

3. Tener claridad en relación al propósito, para seleccionar apropiadamente las empresas con las cuales se pueden establecer alianzas estratégicas que pueden ser de gran ayuda y generar potencial para el vivero

---

**ESTRATEGIAS DA:**

1. Planear, organizar, dirigir y controlar estrategias de promoción y administración que permitan mantener y atraer un mayor número de clientes, satisfaciendo los gusto y preferencias de los consumidores

2. Formular planes que lleven a generar un aumento de competitividad en el mercado y que lleven a que los clientes cada vez compren en cantidades considerables

3. La aplicabilidad de procesos en mejoras de la estructura organizacional, estableciendo enfoques claros en todas las áreas

---

#### **8.4.1 *Análisis Estratégico FODA***

La matriz FODA es una herramienta de análisis donde se permite identificar la situación actual de la empresa, frente los riesgos y oportunidades que existen en el ámbito externo e interno, siendo las debilidades, los aspectos que limitan las habilidades para emplear estrategias en la organización; las amenazas son los factores del entorno que pueden delimitar la aplicación de las estrategias o disminuir la efectividad de las mismas, las fortalezas son el capital y ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, y que se puede generar un aprovechamiento frente a las oportunidades, y las oportunidades se relacionan a todo lo que está en el entorno que pueda relacionarse a una ventaja competitiva a la organización (Porter, 2010).

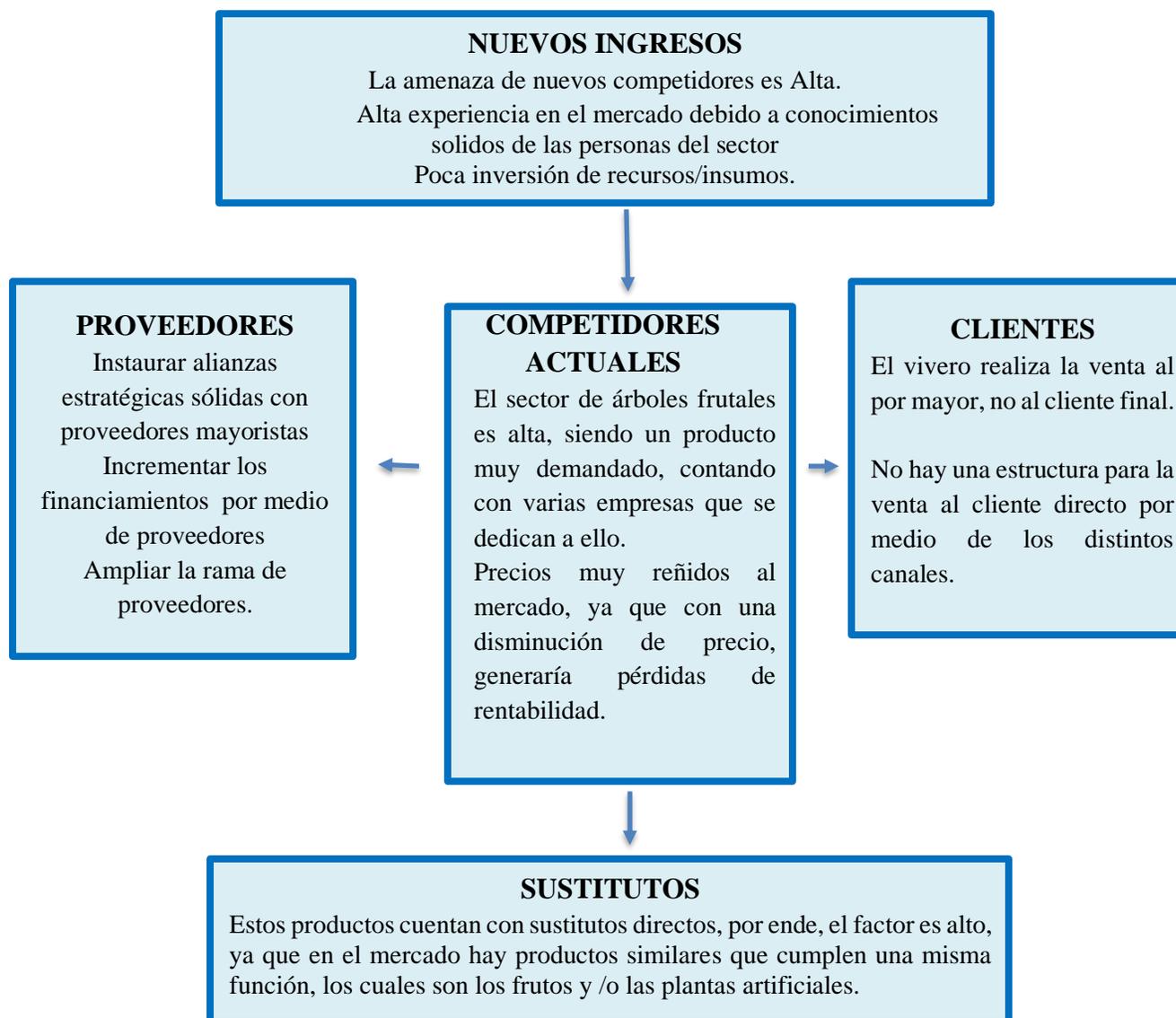
El análisis estratégico FODA, permite abordar de manera sistemática diferentes procesos estratégicos, donde se realiza un análisis externo e interno, con el objetivo de aprovechar las fortalezas, oportunidades minimizando las debilidades y amenazas, por medio de la creación e implantación de estrategias.

En otras palabras, se concluye que se gracias al análisis estratégico se genera por medio de un diagnóstico, evaluación y control opciones estratégicas que contribuya al posicionamiento y transformación empresarial.

## 8.5 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

**Figura 3**

*Modelo 5 Fuerzas de Porter*



### ***8.5.1 Análisis del Sector: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter***

A través de la matriz de las 5 fuerzas, se genera un microanálisis en la empresa Agrofrutales Injertos, donde se permite conocer las amenazas y oportunidades que pueden afectar la empresa de manera directa o indirecta, en el cual las 5 fuerzas corresponden a: Competidores actuales, el ingreso de nuevos competidores, productos sustitutos, proveedores y clientes de la empresa, en donde:

Competidores actuales, es un factor muy importante, debido a que, al existir una alta competencia en el mercado, es muy complejo tomar decisiones en referencia a precios y estrategias, dado que, si se realiza alguna modificación notaria en precios, se puede dar lugar a que nuestros clientes obtén por otras opciones de compra o incluso pérdidas de rentabilidad, dado la facilidad y oferta de los productos. Es por ello, que el vivero ha optado por tener su factor diferenciador en la calidad y servicio.

Ingreso de nuevos competidores, este factor también tiene un papel fundamental, ya que, el mercado ofrece grandes beneficios económicos, siendo un mercado atractivo y tentador para empresarios y personas del común, que deseen dedicarse a esta labor y obtener altos niveles de rentabilidad.

Productos sustitutos, este factor es muy amplio, ya que existe gran cantidad de sustitutos, pues bien, si se desea realizar la decoración de diferentes espacios, se pueden comprar plantas ornamentales u otro tipo de árboles y si se requieren por consumo de frutas, se pueden comprar las frutas en diferentes establecimientos.

Proveedores, este factor es muy importante tratarlo de manera urgente, debido a que la gama de proveedores que se tiene actualmente es muy baja, es necesario trabajar en conseguir nuevos proveedores porque en ocasiones no se cuenta con los insumos necesarios,

además, se deben establecer alianzas estratégicas para tener un mayor flujo de insumos y producto de venta.

Cientes, este factor se requiere tramitar urgentemente, ya que es de gran importancia llegar al consumidor final, es necesario establecer mecanismos para dejar de vender a intermediarios y captar nuevos clientes potenciales.

## 8.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla**

**3**

*Matriz EFE*

<b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO POND.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Sector Viverista se encuentra en crecimiento y con apoyo de algunas entidades para financiamiento	0.05	4	0.2
Nuevos hábitos de consumo (Consumo de alimentos saludables)	0.05	3	0.15
Apertura de mercados regionales	0.02	3	0.06
Clima que favorece el desarrollo y crecimiento de las plantas	0.04	3	0.12
Condiciones óptimas en la vías de acceso a localidades y ciudades cercanas	0.02	3	0.06
Apoyo en Políticas del gobierno para las empresas	0.04	2	0.08
Tecnologías que influyen en la incursión de nuevos canales de comunicación y atención servicio al cliente	0.05	4	0.2
Altas tasas de desempleo, generando que las personas opten por capacitación.	0.03	4	0.18
<b>TOTAL</b>	0.30		0.85
<b>AMENAZAS</b>			

Mercado tentativo para empresarios e inversionistas que incursionan con empresas tecnológicas y variedad de productos	0.08	2	0.16
Mayor regulación normativa en planta de viveros frutales	0.03	1	0.03
Importación de plantas a menor costo	0.06	2	0.12
Afectaciones viales y de plantas, por los cambios de clima constantes	0.08	2	0.16
Empresas con cobertura nacional	0.05	2	0.1
Altos niveles de inversión en el sector	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	0.34		0.65

### **8.6.1 Análisis Matriz EFE**

En cuanto a los niveles que componen las oportunidades y amenazas en el sector externo, el vivero calificó por medio de un porcentaje de 1.5 sobre 4, donde esto genera que el vivero se logre ubicar en un entorno moderadamente atractivo y donde es el avance de la competencia que se encarga de las amenazas que se tendrían en el entorno incluyéndolo como valor agregado como lo es inversión, empresas con cobertura nacional, entradas de empresas con variedad de productos.

Por lo cual va generar identificar las variables importantes de las cuales se deben tener en cuenta para no solo que el vivero se mantenga en un entorno moderadamente atractivo, sino que aporte al sector con sus fortalezas, genere eficiencia, crecimiento y sea una oportunidad para ser competencia en el sector viverista a lo largo del tiempo.

## 8.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla

4

*Matriz EFI*

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Trayectoria y experiencia en el mercado, debido a conocimientos adquiridos en otras empresas del sector	0.05	3	0.15
Variedad de productos (Diferentes variedades de árboles)	0.04	3	0.12
Ubicación estratégica del negocio	0.04	4	0.16
Productos certificados y de calidad	0.06	3	0.18
Eficiente Atención al cliente	0.06	4	0.24
Cumplimiento en tiempos de entrega	0.05	3	0.15
<b>TOTAL</b>	0.31		1.00
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de elaboración y adaptación de planeación estratégica	0.06	1	0.06
Debilidad en estructura administrativa (No existe una estructura)	0.05	3	0.15
Falta de asignación de precios de los productos, e imposibilidad de aumentar precios por la competitividad del mercado	0.05	2	0.1
No posee presencia digital	0.06	1	0.06
Inexistencia de manual de funciones	0.06	1	0.06
Falta de proceso para fidelización de clientes	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	0.34		0.55

### 8.7.1 Análisis Matriz EFI

En cuanto a los elementos internos que se obtiene del análisis y evaluación del vivero, estipulando por medio de las debilidades y fortalezas la importancia que tienen cada

una de ellas, para poder visualizar un panorama más detallado y claro de la situación real del vivero agrofrutales injertos.

Por ende se obtuvo una calificación de 1.55 sobre 4, dejando claro que hay en gran medida debilidades internas que actualmente afectan a la empresa frente al mercado, sin embargo se resalta que cuentan con una fortaleza en la calidad y el servicio que ofrecen en referencia a su productos que reconocen que la empresa este medianamente preparada frente al sector viverista.

## **8.8 Misión**

Agrofrutales Injertos es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de árboles frutales de excelente calidad, además, satisface la demanda y necesidades del mercado, favoreciendo a la fomentación, conservación y resguardo del medio ambiente, brindando seguridad y confiabilidad para nuestros consumidores

## **8.9 Visión**

Para el año 2025 Agrofrutales Injertos, se consolidará como uno de los viveros más importantes del Valle del Cauca, brindando una excelente calidad tanto en productos como en servicios, logrando competitividad, eficiencia e innovadoras prácticas en la producción de árboles frutales. A su vez se direccionará a la compañía para que sea un grato lugar para trabajar y establecer relaciones interpersonales que permitan ejecutar las tareas diarias con responsabilidad y pasión.

### **8.10 Objetivos Estratégicos**

- Posicionarse en el mercado, como un vivero sólido, de alto reconocimiento y competitividad
- Liderar el mercado a nivel municipal y departamental, conservando como principio la calidad de los productos
- Direccionar a los trabajadores a la excelencia en prácticas de calidad para la producción de los injertos
- Generar tendencias de consumo novedosas, rentables y respetuosas con el medio ambiente
- Consolidarnos como una empresa responsable y empleadora, imponiendo una cultura de honestidad y confiabilidad

## 8.11 Valores Corporativos

### AMOR

Para nosotros la premisa es trabajar con entusiasmo, pasión y compromiso, ya que de esta manera generamos buenas relaciones y brindamos a nuestros clientes un servicio óptimo y oportuno

### HONESTIDAD

Valoramos la confianza que se deposita en nosotros como personas y como empresa, por ende, ejercemos de manera justa, razonable, recta y con un compromiso ético cada una de nuestras labores

### COMPROMISO

Nuestro reto y objetivo es brindar productos libres de químicos y de excelente calidad, inspirando día a día a la ciudadanía a ser responsable y comprometida con el medio ambiente

### RESPECTO

Todos nuestros trabajadores y consumidores son valiosos desde su ser y hacer, somos personas integrales, tolerantes y con sentido de pertenencia, buscamos que todos se sientan parte de nuestra empresa

### COLABORACIÓN

Agradecemos y celebramos la riqueza que aporta cada persona desde sus diferencias al servicio de un propósito común. Nos gusta generar ambientes para conocernos, comprendernos y trazar objetivos comunes

### CALIDAD

Nos hemos caracterizado por brindar productos de alta calidad, contamos con la certificación ICA, la cual corrobora, nuestro compromiso con nuestros empleados y consumidores

### ADAPTABILIDAD

Nuestro pensar, sentir y actuar están alineados, por lo tanto, tener un norte claro y enfocarnos en alcanzar los objetivos comunes, consisten en comprender y armonizar la visión de la compañía

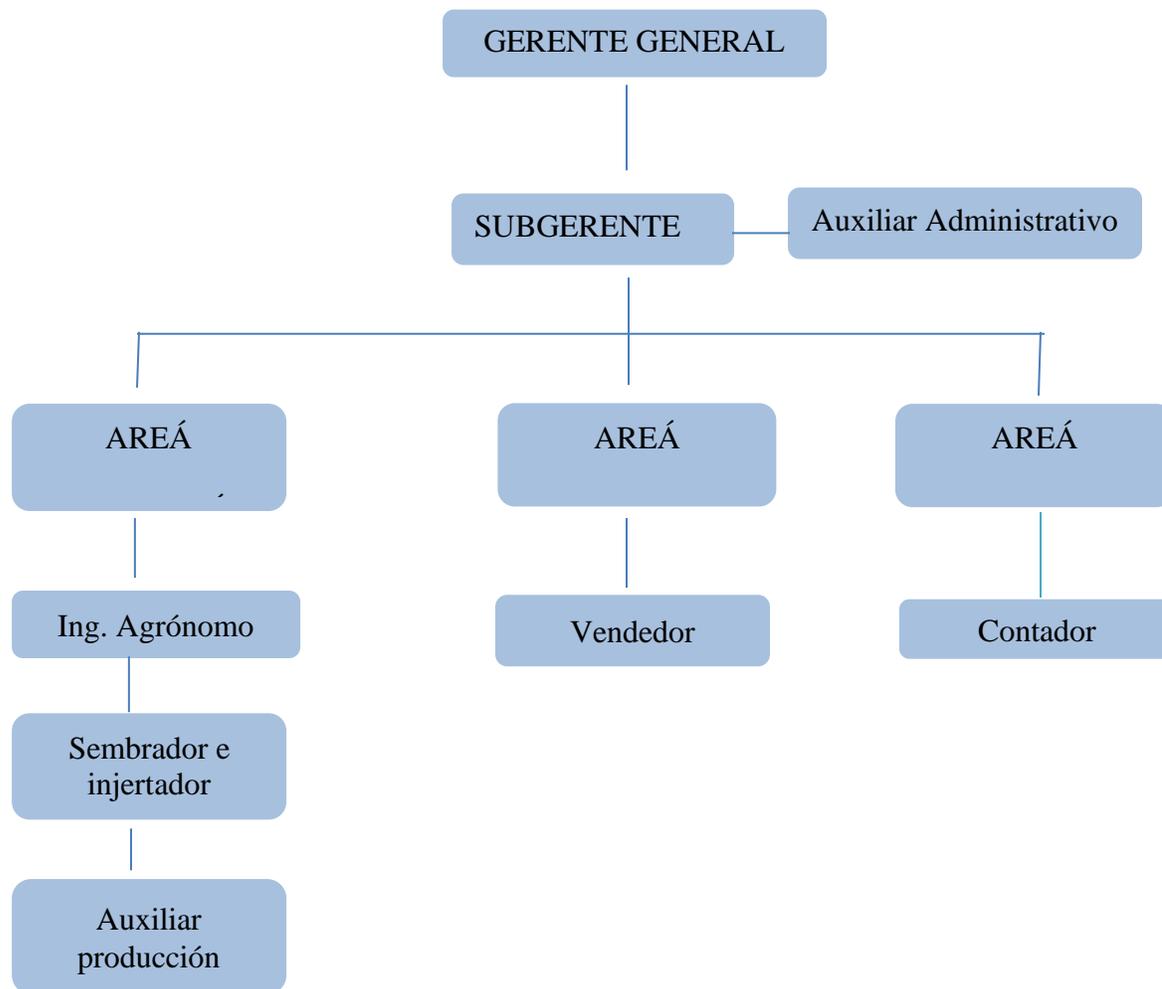
### SERVICIO

Conocer las necesidades de los trabajadores y consumidores es de gran importancia, ya que, trabajamos día a día en satisfacerlas y generar nuevos productos y/o servicios

### LIDERAZGO

Valoramos y apreciamos las habilidades directivas de nuestros trabajadores, nuestra compañía busca y genera espacios de dialogo donde el objetivo es conocer y comprender la percepción de los trabajadores

## 8.12 Organigrama



**Gerente general:** Encargado de tomar y/o aprobar las decisiones, con el fin de direccionar a la empresa, hacia el logro de los objetivos comunes

**Subgerente:** Encargados de planear, dirigir, organizar y controlar cada una de las funciones y operaciones de la compañía, con el fin de informar al representante legal los posibles escenarios para la toma de decisiones

**Auxiliar administrativo:** Encargado de la planeación estratégica de la compañía y del papeleo y temas legales de la misma

**Ing. Agrónomo:** Encargado de las ventas masivas, y actualizaciones de ICA

**Sembrador e Injertador:** Encargados de la llenada, sembrada e injertada de los árboles frutales

**Auxiliar de producción:** Encargado de aplicar los venenos a los frutales, realizar el corte de maleza y riego de las mismas

**Coordinador Comercial:** Encargado de las negociaciones, coordinación de logística y búsqueda de los mejores precios en el mercado para la compra, y poder de negociación para las ventas

**Contador:** Encargado de controlar las entradas y salidas de la empresa

## 9 Análisis de Resultados

PREGUNTA	Representante Legal	Gerente General	Gerente de Operaciones
¿Consideran que las estrategias que se establecieron van a contribuir a las diferentes situaciones que se enfrente el vivero?	Sí, creo que nos ayudara a tomar decisiones a futuro.	Creo que sí, pues se analizan diferentes variables, que permitirán tomar decisiones acertadas, aunque se deberían considerar más variables y que estamos trabajando en certificar TODOS nuestros productos.	Considero que sí, sin embargo, se deberían plantear más estrategias orientadas a nivel global, por ejemplo, si llega otra pandemia, si se escasean las materias primas, si los costos aumentan, son variables muy importantes que deberían incluirse.
¿Cuáles serían su aporte para la matriz FODA?	No tengo aportes.	Como les indicaba, creo que se debería tener en cuenta que nuestros productos estarán TODOS certificados, lo que permitirá ser más competitivos en este mercado que es tan cambiante.	A mí me gustaría que analizaran más variables, definitivamente soy partidario a que dentro de más estrategias se tengan, mejor será nuestra respuesta al mercado, pues bien, se debe globalizar más la matriz.
¿Cuál considera que es la estrategia que se debe mejorar en relación a la FODA (DA,FA,DO,FO)?	<p><b>FO (1):</b> Continuar igual y mantener el voz a voz.</p> <p><b>DO (3):</b> Creo que esta estrategia debe ser más clara.</p> <p><b>FA (1):</b> Si es importante conservar y fidelizar nuestro clientes, además aquí hay muchos viveros por lo tanto hay mucha competencia.</p>	<p><b>FO (1):</b> Considero que hay que continuar con el voz a voz, permitiendo que se complemente con el perifoneo, volanteo y creación de redes sociales para que empiece a tener mayor flujo en ventas.</p> <p><b>DO (3):</b> Considero que es importante establecer el propósito de la empresa y orientada al logro de dicho propósito, yo he notado que lo que más nos han solicitado los clientes potenciales, es el transporte de los productos ya que estos se encuentran en otras ciudades.</p> <p><b>FA (1):</b> Es importante resaltar que nuestros clientes antiguos e incluso algunos nuevos han</p>	<p><b>FO (1):</b> me gustaría que se empezara a manejar toda la parte digital en la empresa, permitiendo mayor reconocimiento en el mercado.</p> <p><b>DO (3):</b> efectivamente como lo indica Amanda es muy importante contar con aliados para el transporte de los productos permitiendo que no limite el flujo de nuestros árboles frutales.</p> <p><b>FA (1):</b> Creo que si se implementan procesos de gestión de calidad en referencia a nuestros productos, agregando innovación de punta a punta va a permitir que se genere beneficios a mediano, largo plazo y que contribuyan a nuestra rentabilidad.</p>

	<b>DA (2 ):</b> No tengo aportes.	decidido establecer fuertes relaciones comerciales con nosotros debido a las características y crecimiento de nuestros árboles. <b>DA (2):</b> para nosotros sería importante realizar campañas siembras de árboles en diferentes zonas urbanas, establecer ventas de árboles para colegios, constructoras contribuyendo al medio ambiente, por otro lado, apuntando a la innovación de nuevos productos.	<b>DA (2):</b> Estoy totalmente de acuerdo con Amanda, incluyendo que la venta sea directa al consumidor y no por medio de intermediarios donde establezca canales que permitan dicho proceso.
¿Consideran que los competidores actuales, proveedores, clientes, sustitutos, entre otros juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento del vivero?	Si, actualmente contamos con mucha competencia, pero pocos viveros están certificados por el ICA.	Efectivamente consideramos que dichos factores juegan un papel crucial, nuestro producto es certificado y no podemos aumentar sus precios a lo que realmente debería valer, ya que algunos viveristas brindan el producto a precios muy bajos y también tienen productos “certificados”	Así es, lastimosamente la calidad de los productos no es igual a la nuestra, brindan productos con un poco menos de calidad, pero algunos clientes no comprenden eso y prefieren comprar por precio, es por ello que no podemos subir nuestros precios de manera radical.
¿Creen que necesitan estrategias más sólidas para estar en constante competencia frente al mercado?	Si. Por supuesto.	Claro que sí, y dichas estrategias se requieren de manera urgente.	Si. Claro.
¿Considera que la misión, visión que se elaboró se relaciona con los objetivos del vivero?	Si, la verdad me gustó mucho, es lo que hacemos y como nos vemos, gracias.	Si. Me encanto, gracias.	Si, la misión refleja lo que hacemos, me agrado, ya que es nuestro día a día, y la visión cumple con todas nuestras expectativas, gracias.

<p>¿Teniendo en cuenta que para ustedes los valores son de gran importancia y caracterización en el día a día, consideran que es necesario complementar algo más o por el contrario, cumplen con sus perspectivas personales?</p>	<p>Considero que estuvieron muy atentas a nuestros comentarios, pues los valores cumplen con mi expectativa.</p>	<p>Estoy totalmente de acuerdo, muy buen trabajo.</p>	<p>Sí, creo que supieron acatar nuestras ideas y elaboraron justamente lo que teníamos, o bueno, por lo menos yo tenía en mente.</p>
<p>¿Actualmente la estructura organizacional cuenta con 8 personas, creen que a futuro este organigrama cambie o cuáles son sus expectativas?</p>	<p>No lo sé, tal vez crezcamos un poco más.</p>	<p>Mis expectativas son en primer lugar que la empresa continúe creciendo, justamente en este momento estamos realizando una gran inversión en una zona de invernadero y la idea es terminar este año con mínimo 3 trabajadores adicionales, además porque tenemos varios compromisos para el 2022 por ende se requerirá ampliar nuestra planta de personal.</p>	<p>Exactamente, como indica Amanda, nosotros estamos invirtiendo en expansión, es difícil ya mismo contratar más personal, debido a dicha inversión, pero la idea es claramente crecer más, eso conlleva a mayor número de trabajadores, además una de nuestras metas, es generar empleo en nuestro corregimiento.</p>
<p>¿Consideran que la planeación estratégica contribuirá a la mejora continua del vivero?</p>	<p>Si, nosotros no conocemos mucho sobre el tema de planeación, pero sabemos que es importante para que la empresa pueda crecer.</p>	<p>Efectivamente, considero que su trabajo es de gran valor y que nos ayudara a implementar y mejorar muchos aspectos. Como ya saben aquí no tenemos nada relacionado a la parte administrativa y espero que más que un trabajo para ustedes, sea una contribución para nosotros.</p>	<p>Si, considero que el plan estratégico, nos permitirá ganar más terreno y posicionarnos mejor en el sector.</p>

¿Considera que, al estructurar las diferentes áreas del vivero, van a poder implementar y contar con mejoras en los distintos procesos?	Estoy totalmente de acuerdo con Amanda y Andrés	Sí, porque nos permite tomar decisiones y ejecutar procesos más acertados, ya que se puede conocer y/o comprender un poco más los diferentes factores que intervienen o pueden intervenir en los diferentes procedimientos de la compañía.	Sí, porque con una estructura sólida, se pueden tomar mejores decisiones.
---	---	--	---

## 9.1 Análisis de Matriz FODA

Al haber realizado un análisis por medio del **FOCUS GROUP** teniendo en cuenta los aportes de los propietarios y dirigentes de agro Frutales injertos, se realizaron modificación con la FODA inicial que se creó, permitiendo la realización de estrategias que permitan fortalecer las debilidades y amenazas, mediante la correcta utilización de fortalezas y oportunidades.

## 9.2 Elementos FODA identificados

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
<b>INTERNOS</b>	1. Larga trayectoria en el mercado agro y reconocimiento por productos de alta calidad	1. Deficiente estructura administrativa, por ausencia de planes que permitan conocer y comprender el mercado, impidiendo que se generen estrategias
	2. Ubicación estratégica del negocio y variedad y disponibilidad de plantas.	2. Deficiencia en asignación de precios, debido a un mercado dinámico y competitivo, no se aprovecha alta calidad de los productos
	3. Aguacates certificados por el ICA y cítricos en proceso de certificación.	3. Falta de estrategias de publicidad, mercadeo y no aprovechamiento de portales electrónicos, sitios web y redes sociales y aplicaciones empresariales
	4. Buena relación con los proveedores y atención al cliente exclusiva y ágil.	4. Inexistencia de estructura organizacional y manual de funciones
	5. Seriedad en el cumplimiento de tiempos de entrega de productos.	5. Falta implementación de proceso para la fidelización de los clientes actuales y nuevos.
	OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<b>EXTERNOS</b>	1. Aumento de clientes potenciales debido a expansión por redes sociales y portales web.	1. La constante lucha de precios para poder competir en el mercado.
	2. Contar con tecnología de punta a la medida.	2. Gran cantidad de nuevos competidores.
	3. Llevar a cabo una distribución de productos a nivel nacional y contar con alianzas estratégicas.	3. Sensibilidad de la demanda al mercado
	4. Aumento del poder adquisitivo y reconocimiento en el sector	4. Inexistencia de la empresa a gran escala, debido a que no se han expandido los canales digitales para el reconocimiento a niveles regionales e incluso nacionales

## 10 Propuesta Estratégica

Tener en cuenta que las propuestas estratégicas son herramientas de gran importancia en el entorno empresarial es de mucho apoyo, ya que estas permiten analizar la situación de la organización y el entorno, permitiendo así, generar objetivos que permitan mejoras en todas las áreas de la empresa, y conlleven a un progreso continuo que se refleje en el posicionamiento en el mercado, aumento de ventas y mejoras en los niveles de rentabilidad.

### Tabla

5

#### *Objetivos y estrategias*

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Direccionar el área administrativa de la organización	Revisar y ejecutar la planeación estratégica suministrada por Un. Antonio Nariño
	Incrementar y fortalecer los canales de ventas (Utilizar las redes sociales), con el objetivo de llegar al consumidor final
	Crear alianzas estratégicas con proveedores y ampliar la gama de los mismos
	Establecer mecanismos para canalizar los PQR de los clientes
	Crear un plan de costos y gastos en la organización
	Emplear sistemas contables y de facturación electrónica
	Establecer planes para gestionar la cartera
Identificar las necesidades de los clientes y superar las expectativas que estos traen, mejorando el área de mercadeo	Mejorar la infra estructura de la organización, con el fin de ser más visibles ante los consumidores finales
	Crear un plan de mercadeo y/o estudio de mercado con el objetivo de conocer la dinámica empresarial
	Establecer topes de ventas y precios competitivos
	Innovar los procesos de siembra y producción de los árboles, generando mejoras en los aspectos físicos de los arboles
	Mejorar los procesos productivos de acuerdo a los estándares delegados por el ICA
	Establecer y gestionar procesos logísticos
Potencializar y fortalecer el recurso humano	Desarrollar programas de capacitación y formación a los empleados, para ofrecer los estándares de calidad que exige el sector frente a los clientes y productos
	Fortalecer las políticas de la organización que vayan de la mano con el manual de funciones, donde permitan mejorar la atención al cliente y calidad.

Aprovechar la calidad y reconocimiento del vivero	Ofrecer nuevas especies y servicios, para incrementar el nivel de ventas
	Mantener las certificaciones ICA, para garantizar la calidad de los productos y establecer precios competitivos
	Incrementar la promoción de los productos y servicios
	Atención personalizada y asesorías sobre cuidados de los arboles

## 11 Discusión de Resultados

Con el estudio interno y externo del sector del vivero Agrofrutales Injertos se logró reconocer cuales son los recursos con los que cuenta y el potencial que se tiene para establecer las ventajas competitivas en el mercado. Por ejemplo, se establece la misión, visión y valores corporativos. Esto concuerda con las posturas donde se afirma que el abordaje claro y sistemático que se debe tomar en acción para el proceso del desarrollo de la planeación estratégica partiendo de conocer y generar una caracterización (Betancourt, 2013).

Ahora bien, es necesario resaltar que por medio de entrevistas, se logró conocer al propietario y lo que incentivo en él conocer e incursionar en el sector viverista, lo que pretendía del vivero y sus objetivos, donde gracias a ello, se obtuvo la oportunidad de tener claridad y enfoque para dar inicio al desarrollo de la planeación estratégica, cabe resaltar que la entrevista es una fuente de información principal y esencial en la planeación estratégica.

Por otra parte, se realizó un Focus group donde el objetivo era lograr que por medio de preguntas claves, las personas involucradas dieran sus aportes y sugerencias, permitiendo establecer las fortalezas y debilidades con las que el vivero en este momento está compitiendo frente al mercado. Donde se encontró que no cuentan con una estructura administrativa organizada que les permita saber con lo que cuentan, ausencia de políticas en su funcionamiento y carencia de poder de negociación en cuanto al precio de los productos debido a la competencia y falta de crecimiento en relaciones comerciales, debido a que no se han establecido canales y estrategias claves para los clientes finales.

Teóricamente se establece que para que el focus group sea efectivo se debe hacer entre 3 y 12 personas, manteniendo la concordancia del tema, el interés y/o objetivo por el cual se está empleando (Hernández et al., 2014).

Así mismo, se estableció la FODA definitiva, teniendo en cuenta los aportes brindados por los involucrados del vivero y se determinó que hasta que no se establezcan acciones sólidas del manejo interno estructural del vivero, como lo es establecer funciones a cada miembro de la empresa, delegación de funciones, seguimiento de las mismas para que no solo una persona se involucre si no todas, no se lograría los objetivos internos que es lograr organización y una proyección más sólida a largo plazo. Tal es el caso de una de las posturas principales donde dice que la elaboración de dicha matriz permitiría conocer el estado de la empresa y diseñar caminos para el desarrollo correcto de la empresa que incluya mercado, productos (Ansoff, 1970).

Además, externamente en el vivero se debe realizar acciones que involucren alianzas estratégicas más sólidas y que permitan poder competir en el mercado frente a precios, calidad, tecnología con nuestros competidores directos e indirectos, incursionar en los diferentes canales a nivel de marketing, creando páginas, donde generen que las personas conozcan el sector viverista, nuestras plantas, frutos y los beneficios que generaría tenerlos a la mano, incrementando nuestras ventas, yendo de la mano con el posicionamiento y reconocimiento en el sector. Tal es el caso desarrollado por uno de los importantes autores de la administración, donde también por medio de matrices busca a través de estrategias competitivas y el impacto que ciertas variables generan en el entorno interno y externo del sector, poder de negociación con los proveedores y clientes, analizar las entradas de nuevos,

actuales competidores para lograr mantenerse en el mercado y obtener el posicionamiento deseado (Porter, 1990).

En definitiva, la ventaja que tiene actualmente el vivero en el mercado es que cuenta con una diferenciación de producto, ya que cuenta con variedad en sus productos, siendo un producto con una demanda media, precios accesibles y que no son inferiores con lo que hay en el mercado, siendo de gran importancia el servicio al cliente que se brinda a los clientes actuales y a las nuevas alianzas que se están estableciendo.

## 12 Conclusiones

Este trabajo tiene como fin general la formulación del plan estratégico para el vivero Agrofrutales Injertos para el periodo 2022 al 2026, el objetivo principal con el plan estratégico es brindar a la empresa en primera instancia un diagnóstico, seguido un análisis y por ultimo estrategias para realizar conclusiones a partir de los objetivos específicos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización, generando eficiencia en sus procesos y posicionamiento en el mercado.

En cuanto al diagnóstico que se realizó interno y externo de la empresa Agrofrutales Injertos, se revisaron diferentes factores que intervienen en la misma, se analizan y comprenden las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además se concluye que en cuanto a los aspectos importantes internos de estructura se aplicó la propuesta de (Betancourt, 2013), identificando la necesidad de establecer una estructura más sólida de la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y organigrama.

El vivero agrofrutales injertos no realiza estudios de mercado, no cuenta con estrategias de promoción, distribución, ni planes estratégicos, esto no permite que se conozcan los gustos y preferencias de los clientes, ni de los posibles clientes, además el vivero no ha logrado llegar al consumidor final, si no que cuenta con muchos intermediarios, debilitando las relaciones con consumidores finales e impidiendo el crecimiento del portafolio de clientes, por otro lado, cabe resaltar que los intermediarios se quedan con gran parte de las utilidades que podría recibir la empresa, generando dificultades de crecimiento y rentabilidad.

Es importante resaltar que el vivero cuenta con un aspecto diferenciador, el cual es la Calidad de los productos, y este potencial no cuenta con una estrategia definida, que permita generar una estrategia solida de competitividad, que genere un aspecto diferenciador con otras empresas y permita afrontar los desafíos del mercado.

Los compradores e intermediarios actuales están a gusto con el precio de los árboles frutales, calidad en los productos y los servicios adicionales a la compra, los cuales son semejantes a la competencia, y han generado tranquilidad a la empresa en cuanto a temas de inversión debido a que los procesos de producción se encuentran marchando de la manera esperada.

El vivero actualmente se encuentra certificado por el ICA, esto es algo favorable, porque brinda la tranquilidad a los consumidores del producto que llevan a sus hogares, además el vivero cuenta con herramientas, certificaciones e infraestructura para desarrollar y explotar el potencial que posee, donde de esta manera podrá ampliar su segmento de mercado, tomando acciones estrictamente necesarias para realizar un ordenamiento del vivero.

En cuanto a personal, es necesario que establezcan capacitaciones continuas de los trabajadores administrativos, permitiendo que cada vez se preste un servicio de la mejor manera, y a los trabajadores operativos para que ellos contribuyan con la producción de árboles de alta calidad, optimizando los procesos y generando eficiencia en la producción, garantizando así el posicionamiento en el mercado.

Una de las fortalezas principales que ha permitido que el vivero Agrofrutales Injertos se logre consolidar y destacar en el mercado es la ubicación estratégica con la que cuenta la pyme, ya que permite que a diario las personas que transitan por el sector, identifiquen a la

misma, por ende, se debe generar un aprovechamiento en la posición competitiva, experiencia en el sector agro y la calidad para permanecer y crecer en el mercado, sin embargo es importante generar transformación en la distribución de los productos, implementando nuevos canales de distribución y/o estableciendo alianzas estratégicas para transportar los productos.

Por otro lado, es necesario establecer un sistema de PQRF, bien sea en un lugar físico en la empresa o virtual, permitiendo que los clientes puedan exponer sus peticiones, quejas, reclamos y/o felicitaciones, generando que se puedan reestructurar los procesos que tengan falencias y consolidando los procesos que se encuentran bien, para optimizar el nivel de posicionamiento en el mercado.

Para finalizar es necesario establecer y aclarar que el vivero debe implementar la planeación estratégica como parte de la cultura organizacional, apropiándose de ella y buscando que todas las áreas de la empresa trabajen en pro del aprovechamiento y cumplimiento de las mejoras y estrategias que se plantean, además se debe realizar una revisión constante del mercado, en búsqueda de generar continuas estrategias que se adapten a los cambios que se generen en el entorno.

## 13 Anexos

## Anexo 1. Logo vivero



**Anexo 2. Productos en venta, arboles con fruto**



**Anexo 3. Productos en zona de Injertación**



#### Anexo 4. Entrada al vivero, punto de venta



## 14 Referencias

- Ansoff, I. (1970). *Corporate Strategy*. Editorial Penguin.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*.  
Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura*.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- David, F. (1997). *La Evaluación Externa*. En *Conceptos de Administración Estratégica*
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Addison-Wesley.
- Duque Arbeláez, C y Rojas Agudelo, A. (2018). *Formulación de un plan estratégico en la empresa “vivero El Rosal del municipio de Tuluá- valle*
- Goodstein, L., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2001). *Planeación estratégica aplicada*.  
McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a edición. McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California management review*, 30(1), 25-32.
- Mintzberg, J. (1990). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (Vol. 16). Sage publications.

- Navas Palma, G. P. (2014). Estrategias promocionales para el posicionamiento en el mercado del vivero " Il Vivaio", ubicado en Santa Elena Barrillas, municipio de Villa Canales (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Pareja, C. (2018). *Plan estratégico de mercadeo para el posicionamiento del servicio de alquiler de plantas vivas de la empresa Vivero Chibcha de la ciudad de Cali, durante julio a diciembre de 2018. [Tesis de especialización]*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/20634>
- Porter, M. (1987). *El Proceso Estratégico. Casos y Contextos*. The Economist.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- Reyna Novillo, T. I. (2018). Planificación Estratégica para el Vivero Valls Garden en Córdoba.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. 3R Editores.