

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LABORATORIO DE BIOTECNOLOGÍA
VEGETAL DE LA EMPRESA ARTESANÍAS Y VIVERO EL ROSAL EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ**

Autor(es)

ANGELA MARIA HENAO YATE
STEPHANY HOYOS BEDOYA

*UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA UCEVA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASIGNATURA TRABAJO DE GRADO
2022*

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LABORATORIO DE BIOTECNOLOGÍA
VEGETAL DE LA EMPRESA ARTESANÍAS Y VIVERO EL ROSAL EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ**

ANGELA MARIA HENAO YATE
STEPHANY HOYOS BEDOYA

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS

*UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA UCEVA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ASIGNATURA: TRABAJO DE GRADO
2022*

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tabla de contenido

1. CAPITULO I	12
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.1.2. Formulación del Problema	12
1.1.3. Sistematización del problema.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1. Marco Teórico.....	16
1.4.2. Marco Conceptual	24
1.4.3. Marco Espacial.....	26
1.4.4. Marco Temporal.....	27
1.5. DISEÑO METODOLOGICO	27
1.5.1. Tipo de Investigación.....	27
1.5.2. Tiempo	27
1.5.3. Espacio	27
1.5.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información.....	28
1.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	¡Error! Marcador no definido.
2. CAPITULO II.....	28

2.1 Analizar el entorno general y específico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.	28
ENTORNO GENERAL.....	29
ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	30
ENTORNO ECONÓMICO.....	33
ENTORNO SOCIAL.....	36
ENTORNO POLÍTICO.....	41
ENTORNO TECNOLÓGICO.....	12
2.1.2. MATRIZ PESTEL.....	13
2.1.3. ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO.....	14
2.1.4. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
2.1.5. Evaluación de Factores Externos –(MATRIZ EFE).....	26
2.2. Desarrollar un diagnóstico interno, para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.	29
2.2.1. Diagnostico interno.....	29
2.2.2. Árbol De Competencia.....	32
2.2.3. Evaluación De Factores Internos - (Matriz EFI).....	3
2.3. Identificar las estrategias que se deben implementar para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.....	6
2.3.1. Matriz DOFA.....	7
2.3.2. Identificación de las necesidades de la organización.....	1
2.3.3. Formulación de estrategias.....	1
2.4. Diseñar un Plan de acción con sus respectivos indicadores de gestión.	4

2.4.1. Sistema De Control Del Plan De Acción	4
2.4.2. La Misión, Visión.....	8
2.4.3. PLAN DE ACCION 2023 - 2027	9
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES.....	3
BIBLIOGRAFÍA	5

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Factores del análisis del entorno externo	28
Tabla 3 Datos Generales	29
Tabla 4 Entorno Demográfico.....	30
Tabla 5. Población desagregada por sexo	31
Tabla 6 Población desagregada por área.....	32
Tabla 7 Población Étnica.	32
Tabla 8 Vivienda y servicios públicos	38
Tabla 9 Educación.....	39
Tabla 10 <i>Fiscalidad: Costes y Extensiones</i>	7
Tabla 11 Matriz PESTEL aplicado a la empresa	13
Tabla 12 Matriz Análisis del Entorno Externo General de la empresa Vivero el Rosal..	15
Tabla 13 Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa El Vivero el Rosal.....	23
Tabla 14 Selección de amenazas mayores y oportunidades mayores del entorno de la empresa	24
Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	28
Tabla 16 Árbol de Competencias de la empresa objeto de estudio	1
Tabla 17 Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F”	1
Tabla 18 Matriz de Factores Internos – EFI	4
Tabla 19 DOFA de la empresa.....	7
Tabla 20 Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá	1

Tabla 21 Matriz DOFA Para la Formulación de Estrategias	1
Tabla 22 Selección de las Mejores Estrategias	4
Tabla 23 Principios para Integrar en el Marco Filosófico de la empresa	8
Tabla 24 Estrategias y Acciones de la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal en el Municipio De Tuluá.....	1

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de la formulación estratégica	19
Ilustración 2. Un modelo integral de dirección estratégica	22
Ilustración 3. Ubicación geográfica del territorio dentro del departamento.....	26
Ilustración 4. Cobertura del régimen subsidiado.....	41
Ilustración 5 Encuesta para el diagnóstico interno de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá.	29

INTRODUCCIÓN

Para empresas como la del presente objeto de estudio, en el que hacer del día a día normalmente no existe espacio para detenerse a pensar en las consecuencias hacia el futuro a causa de las decisiones que se toman en el presente sin un plan estructurado para mantenerse en el mercado como empresario y evitar el fracaso organizacional.

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la cual depende el éxito de cualquier organización; el proceso de planeación trae consigo un estudio organizacional interno y externo el cual se basa en el objetivo principal del presente trabajo de grado para El Laboratorio De Biotecnología Vegetal de la Empresa Artesanías Y Vivero El Rosal En El Municipio De Tuluá.

Este Plan estratégico se consigue gracias al resultado de la evaluación aplicada a la empresa anteriormente mencionada, utilizando los mecanismos teóricos y prácticos de la planeación como lo son la Evaluación Interna (EFI), que permite analizar las fortalezas y debilidades en la áreas funcionales de la empresa, Evaluación Externa (EFE) que permite evaluar la formación económica, social, cultural, demográfica, política, ambiental, legal, tecnológica y competitiva, la Matriz DOFA donde se encontrará las debilidades y fortalezas (ambiente interno de la organización donde se encontraron las oportunidades y amenazas; se reconoce que gracias a estos elementos teóricos permitieron desarrollar y definir estrategias fundamentales que tienen como objetivo reducir la incertidumbre que se vive diariamente en el Laboratorio De Biotecnología Vegetal de la Empresa Artesanías Y Vivero El Rosal En El Municipio De Tuluá, producto de un mercado cambiante y el aprovechamiento de las oportunidades en busca de beneficio propio para la compañía.

RESUMEN

Las empresas hoy en día se enfrentan a un sin número de situaciones que los encargados de direccionar estas organizaciones deben adoptar o implementar métodos u técnicas que permita afrontar cada uno de los desafíos que trae consigo el desarrollo organizacional; el alto nivel de competitividad es un factor que todas empresas desean alcanzar a través del posicionamiento en el sector que compiten, mejorando su rentabilidad y generando permanencia a largo plazo dentro del mismo.

Un plan estratégico es una herramienta fundamental para que las empresas a través del desarrollo de estrategias y actividades le permitan direccionar el rumbo de la organización a corto, mediano y largo plazo, pues mediante un plan estructurado los administradores pueden formular, implementa y evaluar decisiones que permita el logro de objetivos y a su vez el nivel competitivo.

Es por ello, que se decide diseñar un Plan Estratégico Para El Laboratorio De Biotecnología Vegetal De La Empresa Artesanías Y Vivero El Rosal en el municipio De Tuluá; con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y readaptar indiscutibles aspectos relacionados con la planeación estratégica, de tal manera que se logre una atracción de la mentalidad de los clientes, mejoran el nivel de competitividad y a si mejorar la estabilidad financiera; en el desarrollo dela presente investigación permitió caracteriza a la empresa a través del reconocimiento de sus puntos débiles y fuertes que caracterizan las bases para desarrollar los parámetros óptimos para realizar seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos desarrollados en el presente plan estratégico.

ABSTRACT

Companies today face a number of situations that those in charge of directing these organizations must adopt or implement methods or techniques that allow them to face each of the challenges that organizational development brings with it; The high level of competitiveness is a factor that all companies wish to achieve through positioning in the sector in which they compete, improving their profitability and generating long-term permanence within it.

A strategic plan is a fundamental tool for companies, through the development of strategies and activities, to direct the direction of the organization in the short, medium, and long term, because through a structured plan, administrators can formulate, implement, and evaluate decisions that allow the achievement of objectives and in turn the competitive level.

For this reason, it was decided to design a Strategic Plan for the Plant Biotechnology Laboratory of the Artesanías Y Vivero El Rosal Company in the municipality of Tuluá; In order to evaluate the current situation of the company and readjust indisputable aspects related to strategic planning, in such a way that an attraction of the mentality of the clients is achieved, they improve the level of competitiveness and if so, improve financial stability; In the development of this research, it allowed the company to be characterized through the recognition of its weak and strong points that characterize the bases to develop the optimal parameters to monitor and fulfill the strategic objectives developed in this strategic plan.

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir; es por ello que para las empresas aplica la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado

EMPRESA: Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

ESTRATEGIA: Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional.

PLAN DE ACCIÓN: Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos. Así como hay muchas formas de llegar a un destino si va de viaje, un programa puede tomar muchos caminos para alcanzar las metas, cumplir los objetivos y lograr resultados.

VENTAJAS COMPETITIVAS: Son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes. Las ventajas pueden variar, pero el factor más importante de esta estrategia no es centrarse en lo que se vende, sino en cómo se vende.

1. CAPITULO I

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del Problema

La empresa Artesanías y Vivero el Rosal y en especial El Laboratorio De Biotecnología Vegetal, se desempeña en el campo de los servicios de producción, comercialización de todo tipo de plantas, flores ornamentales, venta de artesanías, peces ornamentales, materas, palmas, todo lo relacionado con las actividades de jardinería y demás actividades vinculadas de manera directa o indirecta al desarrollo de los mismos. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad.

Fue fundada por Asmed Bermúdez y Milton Bermúdez en el año 1990 en la ciudad de Tuluá iniciando con la preparación de injertos, rosas y con distribución de una variedad de plantas ornamentales; posteriormente con la experiencia e investigación fueron creando, produciendo e incorporando nuevas especies vegetales. Hasta el momento han llegado a obtener una gran variedad de plantas nativas, exóticas, palmeras, arbustos, flores, árboles frutales, plantas en macetas, cactus, bonsáis, entre otros. Tiempo después empezaron la venta de plantas al por mayor, convirtiéndose en proveedores de plantas para viveros en Colombia.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo se implementa un plan estratégico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá, para posicionarla en el mercado?

1.1.3. Sistematización del problema

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que genera el entorno general y específico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá?

¿Qué fortalezas y debilidades posee el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá?

¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El equipo de investigación en pequeña y mediana empresa PYME de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia (Beltrán, 2006), ha estudiado los principales problemas que aquejan a las PYMES en Colombia, entre estos, identifica, la inexistencia de un plan estratégico, que les permita, tomar decisiones, diseñar acciones a seguir para alcanzar sus metas.

De acuerdo a lo anterior, y debido a la necesidad de posicionar en el mercado el laboratorio de biotecnología vegetal, de la empresa artesanías y vivero el rosal del municipio de Tuluá, se hace necesario formular un plan estratégico que le permita obtener ventaja competitiva, adaptarse y reaccionar mejor ante los cambios del entorno, medir el progreso del negocio y lograr mejores resultados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico al año 2027, para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.

1.3.2. Objetivos Específicos

2. Analizar el entorno general y específico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.
3. Desarrollar un diagnóstico interno, para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.
4. Identificar las estrategias que se deben implementar para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.
5. Diseñar un Plan de acción con sus respectivos indicadores de gestión.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco Teórico

El presente proyecto aborda desde el componente teórico la concepción conceptual y de relación práctica en función sobre la creación de un laboratorio de Biotecnología Vegetal, análisis de estrategias de comercialización al ser una empresa del sector privado y prácticas responsables en materia de producción in vitro en el municipio de Tuluá.

Para Molphe, 2019 “La Biotecnología vegetal es una serie de técnicas y procesos que permiten el cultivo y modificación en el laboratorio de las plantas o de partes de ellas (células, tejidos u órganos). Esto con el fin de multiplicarlas masivamente, hacerlas mejores, más productivas u obtener productos útiles a partir de ellas. La biotecnología vegetal es una de las herramientas más valiosas que se tienen actualmente para el mejoramiento y conservación de las plantas que sostienen la vida humana”. En relación con lo anterior los laboratorios de biotecnología están ligados a la producción masiva de plantas (micropropagación), la introducción rápida de nuevas variedades e inocuidad de las especies ornamentales, para obtener plantas libres de virus y puede ser utilizada también como herramienta para la conservación de las especies vegetales.

Según lo plantea Pelegrinni, 2011 “La biotecnología vegetal es un campo fértil para los estudios sociales de la ciencia en cuanto a las controversias sobre los cultivos genéticamente modificados. Pero es también un escenario privilegiado para estudiar la división internacional del trabajo científico dentro del sector industrial, para desentrañar qué tipo de investigaciones realizan las distintas empresas de biotecnología vegetal y por qué. Pues si bien unas pocas empresas de

biotecnología vegetal son las que dominan el sector, hay otras que también intentan producir sus propias semillas genéticamente modificadas. Además, la dinámica de innovación en el interior de una empresa dedicada al desarrollo de cultivos transgénicos es un fenómeno que ha sido escasamente estudiado. En el sector privado, donde lo que prima es la búsqueda de ganancia, los parámetros que definen estas dinámicas son distintas a los de la academia: en las empresas deben analizarse sus estrategias, sus modos de financiamiento de la investigación, las condiciones del mercado y –en un área tan particular como la biotecnología– la incidencia de la opinión pública”. Según el planteamiento anterior la empresa Vivero el Rosal se encuentra en el sector privado, el cual antes de tomar una decisión, implementar o innovar nuevas estrategias de comercialización debe realizarse un estudio, una preparación la cual lleve a tomar mejores decisiones que impulsen a la empresa a alcanzar mejores niveles de rentabilidad y posicionarse aún más en el mercado.

Según el autor Pineda 2018, “la importancia de la Biotecnología Vegetal radica en sus herramientas para el mejoramiento, calidad y rendimiento de los cultivos. Al mismo tiempo, como alternativa ante los pesticidas químicos que producen desequilibrios ecológicos y una agricultura responsable con los recursos naturales”. De acuerdo a lo anterior Colombia siendo un país que posee diversidad de especies de flores, tiene una ventaja sobre los demás países en cuanto a la competitividad, y esto es un factor clave para la producción y comercialización de plantas ornamentales y el fortalecimiento de este sector de la economía nacional.

Para Steiner (2007), “la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y

revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades”.

George S. Odiorne, uno de los fundadores, la definió como: “un proceso administrativo en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta dirección identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos en función de los resultados que se esperan de él, y utilizan esas medidas como vías para esperar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros”.

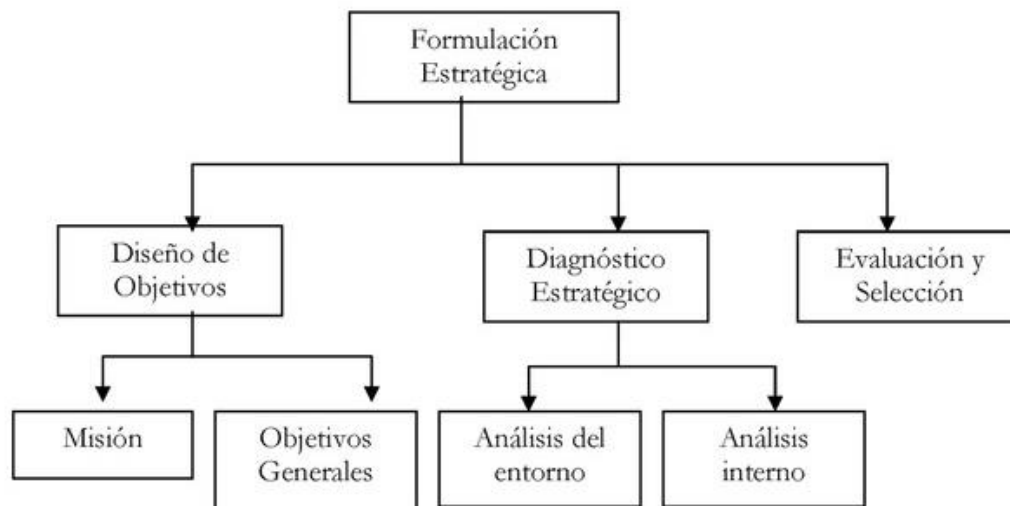
Según David, Fred R, la administración estratégica consta de tres elementos básicos:

- La formulación de la estrategia.
- Implantación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia 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. Los asuntos relacionados

con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Ilustración 1. Proceso de la formulación estratégica



Fuente tomada de (Wolters kluwer,2017)

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y 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.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque 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
- 3) la toma de medidas correctivas.

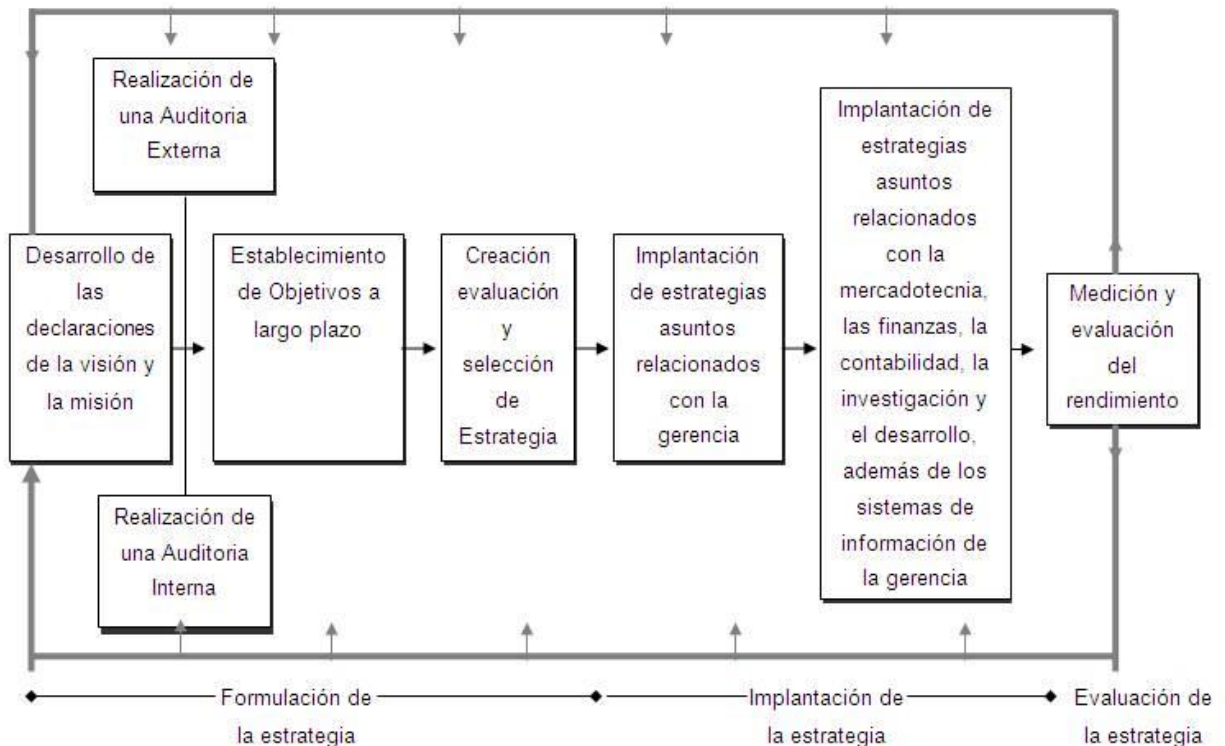
La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica. (David, Fred R, 2003).

El modelo de dirección estratégica.

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

Ilustración 2. Un modelo integral de dirección estratégica



Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo, el cual aparece en todos los capítulos subsecuentes con modificaciones en las áreas apropiadas para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas

y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación del proceso de dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño. (David, Fred R, 2003).

1.4.2. Marco Conceptual

- Planeación estratégica: herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.

- Estrategia: La estrategia empresarial es una guía de actuación en los negocios para que cualquier empresa dirija su expansión y defina su ámbito, fijando objetivos que no solo satisfagan las necesidades básicas y añadiendo reglas de decisión que busquen un crecimiento ordenado.

- Análisis interno: consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

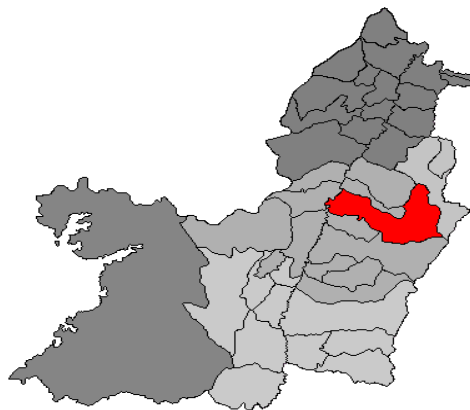
- Análisis del entorno: implica la elaboración de un plan de acción en el que se incluyan las medidas a llevar a cabo para sacar el máximo partido a las fortalezas de la empresa. Por otra parte, para abordar las dificultades o problemas que el análisis pueda poner de manifiesto, hay que identificar soluciones.

- Diagnóstico estratégico: es el medio que permite establecer una determinada situación en una empresa en cuanto a sus aspectos del entorno, direccionamiento estratégico, financiero, clientes, procesos internos, gestión humana y financiera, como base para la planeación.

1.4.3. Marco Espacial

Localización: El laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal se encuentra ubicado en la Calle 27 número 3W-52 en la Vía Riofrío del municipio de Tuluá el cual se encuentra ubicado en la región pacifico, subregión centro del departamento del Valle de Cauca, es atravesado de sur a norte por el río Tuluá, Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga. Su población total asciende a 218.812 habitantes, 103.689 (47,4% son de sexo masculino y 115.123 (52,6%) de sexo femenino, 178.030 (81,4%) se encuentran ubicados en la zona urbana mientras que 40.782 (18,6%) en la zona rural, su entorno de desarrollo es robusto y posee una extensión de 818 kilómetros cuadrados (IGAC 2017) y una densidad poblacional de 267,91 Hab/Km. cuadrados (DNP, 2021).

Ilustración 3. Ubicación geográfica del territorio dentro del departamento.



Fuente, Wikipedia 2020

1.4.4. Marco Temporal

La ejecución de la investigación del proyecto denominado “plan estratégico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.” Se desarrollará en el periodo académico 2022- 2.

1.5. DISEÑO METODOLOGICO

1.5.1. Tipo de Investigación

El trabajo de investigación se realiza tipo descriptiva cualitativa, dado que se realizará en la empresa Artesanías y Vivero el Rosal, cuya finalidad es la de diseñar una propuesta de un plan estratégico que permita a la empresa afrontar y aprovechar la implementación de un laboratorio de Biotecnología Vegetal.

1.5.2. Tiempo

Para efectuar el proyecto, el tiempo proyectado es de 6 meses, en el cual se analizará y recolectará información requerida y así mismo obtener resultados que logren el crecimiento y posicionamiento de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal, ubicada en el Municipio de Tuluá.

1.5.3. Espacio

El presente estudio se realizará en la empresa Artesanías y Vivero el Rosal, ubicada en el Municipio de Tuluá, en el Departamento del Valle de Cauca con domicilio en la Calle 27 número 3W-52 en la Vía Riofrío.

1.5.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información

Recolección de información relevante de distintas fuentes como internet, libros, revistas, artículos, etc.

2. CAPITULO II

2.1 Analizar el entorno general y específico para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.

Para analizar el entorno general y específico es importante identificar donde se encuentra la empresa Artesanías y vivero el Rosal referente a su entorno general y el impacto que tendrá el laboratorio de Biotecnología vegetal para el crecimiento y posicionamiento.

Las empresas de hoy día enfrentan a entornos muy diversos, complejos y globales, por lo que, sin duda, de manera constante deben de estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando de alguna manera sus efectos, así como analizando a sus competidores y generando estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

Tabla 1. Factores del análisis del entorno externo

<i>Análisis del entorno externo</i>	
<i>Entorno externo general</i>	<i>Entorno externo específico</i>
Factores demográficos, económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales	Clientes, proveedores, competencia, gobierno.

(Fuente: Autores)

ENTORNO GENERAL

De acuerdo a (Alava, 2021) el entorno general o macro entorno son aquellos factores de la sociedad y del mercado donde va a desenvolverse la organización. Reflejan las grandes tendencias de la realidad externa a la organización. Afectan a la organización, pero su capacidad de influencia en ellos es muy limitada.

De acuerdo a lo anterior, para desarrollar el objetivo planteado, se analizó los entornos y la relación que poseen con la empresa Artesanías y Vivero el Rosal S.A.S, de los cuales se encuentra el económico, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas y ambientales.

Tabla 2 Datos Generales

DATOS GENERALES	
Región	Pacífico
Subregión (SGR)	Centro
Entorno de desarrollo (DNP)	Robusto
Población	221.604 habitantes
Densidad poblacional	270.91 hab/Km ²
Extensión	818 Km ²

(Planeacion, 2022)

El Municipio de Tuluá, se encuentra ubicado en la región pacífica, en la subregión centro del Departamento del Valle del Cauca, posee un Entorno de Desarrollo (DNP) robusto, su población al año 2022 es de 221.604 habitantes, su densidad poblacional es de 270.91 Hab / Km² y una extensión de 818 Km². (Planeacion, 2022).

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Tabla 3 Entorno Demográfico.

<i>Rango de Edad</i>	<i>% Hombres</i>	<i>% mujeres</i>
80-más	1,11%	1,56%
75-79	0,91%	1,27%
70-74	1,31%	1,83%
65-69	1,78%	2,4%
60-64	2,21%	2,84%
55-59	2,57%	3,26%
50-54	2,65%	3,36%
45-49	2,62%	3,22%
40-44	2,84%	3,33%
35-39	3,01%	3,44%
30-34	3,24%	3,68%
25-29	3,52%	3,86%
20-24	3,85%	3,96%
15-19	4,03%	4%
10-14	3,98%	3,91%
05-09	3,78%	3,68%
00-04	3,56%	3,42%

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda - 2022

Tabla 4. Población desagregada por sexo

POBLACIÓN DESAGREGADA POR SEXO

Sexo	N° Habitantes	Porcentaje
Hombres	104.107	47,0%
Mujeres	117.497	53,0%

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda - 2022

El segmento de mercado de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal S.A.S, son los hombres y mujeres en el rango de edad entre los 20 y 64 años ubicadas en municipio de Tuluá, para el año 2022 según el DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda – 2022, el porcentaje de hombres en este rango es de 10,5% (20.200 habitantes) mientras que el de las mujeres es de 14% (23000) parta un total de 43.200 habitantes.

Tabla 5 Población desagregada por área.

POBLACIÓN DESAGREGADA POR ÁREA		
Población	N° de habitantes	Porcentaje
Urbana	181.107	(87,7%)
Rural	40.497	(18,3%)

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda - 2022

La población desagregada por área muestra la cantidad de personas que habitan las zonas urbanas (cabeceras municipales), con un total de 181.107 habitantes que equivale a un 87,7% de la población. La población que vive en las zonas rurales (centros poblados y zonas rurales dispersas) cuenta con 40.497 habitantes ocupando un porcentaje total de 18,3%. (Planeacion, 2022).

POBLACIÓN ÉTNICA

Tabla 6 Población Étnica.

Población	N° habitantes	Porcentaje
Población indígena	499	0,23%
Población negra, mulata o afrocolombiana	8.548	4,02%
Población raizal	8	0,00%
Población palenquera	11	0,01%
Población étnica total	9.067	4,26%

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda - 2022

Esta gráfica muestra el porcentaje y la cantidad de personas que se reconocen en algún grupo étnico. La población indígena se comprende por un total de 499 habitantes con un porcentaje total de 0,23%, la población negra mulata o afrocolombiana está conformada por 8.548 representado un porcentaje de 4,02%. También está comprendido por la población raizal con 8 habitantes ocupando un 0,01% de la población. Se encuentra la población palenquera con 11 habitantes que equivalen a un 0,01% de la población. Se entiende que la diferencia con el 100%

de la población no pertenecen a ninguna etnia, por lo tanto, el total de la población étnica en el municipio de Tuluá comprende un total de 9.067 habitantes con un porcentaje de 4,26%. (Planeacion, 2022).

INFORMACIÓN SISBEN

Para (Planeacion, 2022) La información del SISBEN se recolecta a través de una encuesta que se llama “Ficha del SISBEN” en estas fichas se identifican los hogares y la cantidad de personas, A través de una combinación de variables se le asigna un puntaje al hogar y por tanto a todas las personas de este. Entre más alto el puntaje, mayor es el nivel de bienestar de un hogar. Esta tabla muestra la cantidad de fichas diligenciadas en el municipio y la cantidad de fichas validadas por el DNP, así como la cantidad de hogares y personas que están registradas en el Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales – SISBEN.

- Fichas: 41.682
- Hogares: 58.169
- Personas: 121.301

ENTORNO ECONÓMICO

Cómo lo explica (Romero, 2022) a pesar del panorama político incierto, la economía colombiana parece ganar tracción: estimamos que el PIB, en términos reales, se ha recuperado a niveles previos a la pandemia desde el último trimestre de 2021 (+9,5%) después de la caída de -6,8% en 2020. La recuperación se debe, principalmente, a un fuerte repunte de la demanda interna, en parte provocado por el efecto rebote. Sin duda, también es una consecuencia positiva del impulso fiscal por parte del Gobierno para enfrentar la pandemia.

En contraste, otros países de Latinoamérica que no incrementaron el apoyo fiscal, se encuentran en una situación donde el crecimiento del PIB está estancado y no logra recuperarse a niveles previos a la pandemia. Sin embargo, uno de los retos más grandes para el crecimiento económico en Colombia es el desempleo, que aún no regresa a niveles anteriores a la crisis de la

COVID-19, y cerró el año en un 11%. Esperamos que 2022 cierre con un 10,5% de desempleo y baje a 9,7% en 2023.

Por otro lado, es importante destacar que, a pesar de las presiones que ha generado la pandemia por la deuda externa, las finanzas públicas han venido mejorando: el déficit fiscal del 2021 fue de un 6,2% (frente al 7% proyectado por el Gobierno) y además el país goza de un buen momento en su caja con el precio del BRENT por encima de los 90 dólares americanos.

Según (Becerra, 2022) de acuerdo con el informe del Banco Mundial, la progresiva desaceleración económica de este y el próximo año en Colombia se producirá a medida que se desvanezca el impulso que proporcionó la inversión en el país el año pasado, y cuando mejoren las condiciones del mercado laboral. “Un plan de reforma fiscal aprobado en septiembre, junto con una regla fiscal restablecida después de una suspensión de dos años debido a la pandemia, proporciona un marco para la consolidación fiscal en el mediano plazo”, afirma el Banco Mundial sobre Colombia.

En América Latina, el organismo multilateral dice que la recuperación económica fue de un estimado de 6,7% en 2021, pero también se desacelerará en este 2022 a 2,6%, y volverá a tomar un pequeño impulso en 2023, con un crecimiento del PIB de la región de 2,7%.

Indica que la recuperación de este año estuvo impulsada por las condiciones externas favorables y diversos acontecimientos relacionados con la pandemia. “La cantidad de nuevos casos de covid-19 disminuyó drásticamente en toda la región durante la segunda mitad del año; sin embargo, volvieron a aumentar a fines de diciembre, a pesar del avance en el proceso de vacunación”, sostiene el Banco Mundial.

“La economía mundial se enfrenta simultáneamente al COVID, la inflación y la incertidumbre respecto de las políticas; el gasto público y las políticas monetarias se adentran en un territorio desconocido. El aumento de la desigualdad y los problemas de seguridad son particularmente perjudiciales para los países en desarrollo”, dijo David Malpass, presidente del Grupo Banco Mundial. Agregó que “para lograr que un mayor número de países se encamine hacia

un crecimiento favorable, se requiere la acción internacional concertada y un conjunto integral de respuestas de política en el nivel nacional”.

Según los pronósticos del Banco Mundial, la desaceleración responderá a factores como el endurecimiento de la política fiscal y monetaria, así como la continuación de la demora en las mejoras en las condiciones del mercado laboral, y que se vuelvan menos favorables las condiciones externas.

De acuerdo con (Ferrin, 2021) el crecimiento económico en el Valle del Cauca se ubicó en -3,8% para el segundo trimestre del 2021, en comparación con el mismo trimestre del 2020. Así lo dio a conocer el Indicador Mensual de Actividad Económica, IMAE, elaborado de manera conjunta entre el Departamento de Economía de la Javeriana Cali y el Banco de la República.

Según revela el informe, “el dato del acumulado del segundo trimestre estuvo marcado por una contracción de 35,6% en la actividad económica de mayo en comparación con el mismo mes de 2020, ajustada por estacionalidad y efecto calendario”. Con este resultado la economía del Valle revierte la tendencia de recuperación que traía desde el tercer trimestre de 2020.

De hecho, el mayor dinamismo que había presentado la economía de la región durante el mes de abril del presente año (+27,5% frente al mismo mes del 2020), se frenó por los bloqueos permanentes y la alteración del orden público durante el paro nacional en mayo.

“Cuando se examinan las tasas mensuales, se aprecia que, frente a abril, la actividad económica departamental en mayo se redujo un 45%. En la serie del IMAE Valle se aprecia que el impacto de los bloqueos en la economía vallecaucana superó la caída experimentada en el mes de abril de 2020, cuando se vivió la cuarentena estricta para contener la propagación del Covid-19”, se puede leer en el informe.

En ese sentido, cabe anotar que, medido por la caída de la producción mensual, el impacto del paro fue 3,5 veces mayor que el ocurrido durante la cuarentena estricta. Sin embargo, también

se aprecia que el efecto del paro fue de menor duración, pues en junio ya se evidencia una recuperación significativa de la actividad productiva departamental. (Ferrin, 2021)

ENTORNO SOCIAL

Según (Banco Mundial, 2022) “Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, anclado en un régimen de inflación objetivo, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas, lo que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde el año 2000 y proporcionó el espacio político para responder a la crisis de COVID-19.

La economía colombiana se ha recuperado de forma vibrante de la crisis del COVID-19, soportada por el impulso del consumo que había sido reprimido durante la pandemia. El PIB repuntó un 10,7% en 2021 y se prevé que crezca un 7,1% en 2022. Esta excepcional dinámica ha llevado a la economía a operar por encima de su potencial y, se prevé que el crecimiento se reduzca gradualmente hasta 2,8% en 2025.

La fuerte demanda interna, la depreciación del peso colombiano, la indexación de los salarios y de los precios regulados y las presiones de los precios internacionales empujaron la inflación hacia el 10. En consecuencia, el Banco Central aumentó la tasa de política monetaria al 10% a finales de septiembre.

Con unos 1,4 millones de personas que salieron de la pobreza en 2021, la tasa nacional de pobreza se redujo a 39,3%, todavía por encima de los niveles previos a la pandemia. La clase media también repuntó y la desigualdad de ingresos disminuyó. No obstante, se estima que 2,1 millones de personas que habían caído en la pobreza en 2020, seguían siendo pobres en 2021. Además, el descenso de la pobreza ha estado desigual y no ha beneficiado a los afrocolombianos ni a los indígenas. Las condiciones de vida de migrantes venezolanos y las víctimas del conflicto experimentaron una mejora, pero desde una mala situación de pobreza extrema previa a la pandemia. Aunque se prevé que la pobreza disminuya en 2022, se estima que la inflación (sobre

todo la de los alimentos) ralentizará la reducción de la pobreza, afectando sobre todo a los habitantes de las zonas rurales y a los pobres extremos.

Colombia sigue enfrentándose a importantes retos estructurales. En primer lugar, la tasa de crecimiento potencial es insuficiente para garantizar la convergencia de la renta per cápita con la de los países de altos ingresos. En segundo lugar, Colombia sigue siendo uno de los países más desiguales del mundo. Aunque el repunte económico de 2021 y la continuación de los programas de transferencias de emergencia han contribuido a reducir la pobreza, la alta inflación está minando el progreso, y la recuperación no está llegando a todos los grupos. Para reducir la pobreza de forma duradera y aumentar la resiliencia entre los no pobres es necesario ampliar la cobertura del sistema de seguridad social, reducir las rigideces en la inclusión automática a los programas sociales, hacer que los mercados laborales sean más eficientes e inclusivos y mejorar el nivel y la calidad de la educación, la salud y la infraestructura. En tercer lugar, el déficit de cuenta corriente (aunque está disminuyendo) sigue siendo elevado, y la reducción sostenible del déficit fiscal y de la relación deuda-PIB del gobierno general, requerirá un aumento duradero de los impuestos y reducción de los subsidios a los combustibles. Por último, Colombia debe empezar a prepararse para el cambio climático, introduciendo no sólo medidas de adaptación y mitigación, sino también una profunda reforma estructural que facilite la adopción de tecnología, la innovación y la diversificación de sus exportaciones.

La reforma fiscal presentada en agosto pretende aumentar el recaudo fiscal (incluso de nuevos impuestos) y la progresividad del impuesto sobre la renta de las personas. Una mayor recaudación permitiría reforzar el sistema de protección social y asegurar la reducción del déficit fiscal”.

Según (DNP, 2022), la población actual de Tuluá Valle del Cauca es de 221.604 (2022), y una extensión de 818 Km² y una densidad poblacional 270,91 Hab / Km² (2022) con un entorno de desarrollo (DNP) robusto, ubicado en la región pacífico y subregión (SGR) centro.

Vivienda y servicios públicos

Tabla 7 Vivienda y servicios públicos

	Cobertura de acueducto	Cobertura de alcantarillado	Penetración de banda ancha	Cobertura de energía eléctrica rural	Déficit cuantitativo de vivienda	Déficit cualitativo de vivienda
Colombia	74,4%	66,0%	15,4%	88,1%	9,8%	26,8%
Valle del Cauca	76,2%	72,9%	19,1%	90,8%	4,6%	19,8%
Tuluá	93,8%	93,4%	18,7%	88,1%	3,5%	17,6%

Fuente: DANE - Censo Nacional de vivienda y servicios públicos.

(Fuente: (DNP, 2022))

Según (DNP, 2022), en la Tabla 8, a partir de la información de la Superintendencia de servicios públicos Domiciliarios 2020, muestra la cobertura, la penetración y el déficit tanto de acueducto y alcantarillado, como de banda ancha, energía eléctrica rural y de vivienda que existe actualmente en Colombia así mismo como en el Valle del Cauca, y el acceso que tiene Tuluá.

Educación

Según (Educación, s.f.). “El Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 “El camino hacia la calidad y la equidad”, traza la ruta de Colombia en Educación hasta el 2026, hacia un sistema educativo de calidad que promueva el desarrollo económico y social del país, y la construcción de una sociedad cimentada en la justicia, el respeto y el reconocimiento de las diferencias. Como resultado de un proceso de construcción colectiva, con amplia participación municipal, departamental, regional y nacional, se definieron 10 lineamientos estratégicos que permitirán resolver los desafíos planteados a 2026.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” le apuesta en educación, a avanzar hacia la universalización de la educación preescolar, mejorar el acceso, permanencia y calidad de la educación básica y media, haciendo énfasis en la reducción de brechas entre zonas urbanas y rurales, implementar una agenda de impulso para la educación superior y la consolidación de una alianza que permita mejorar la calidad y pertinencia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano. Esta apuesta se materializa a través de los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Educación inicial de calidad para el desarrollo integral

Objetivo 2: Brindar una educación con calidad y fomentar la permanencia en la educación inicial, preescolar, básica y media

Objetivo 3: Apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos

Objetivo 4: Más y mejor educación rural Página 11

Objetivo 5: Apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad

Objetivo 6: Eficiencia y desarrollo de capacidades para una gestión moderna del sector educativo
Objetivo 7: Alianza por la calidad y pertinencia de la educación y formación del talento humano v.

Plan Sectorial de Educación 2018 – 2022 A partir de los objetivos planteados en el PND 2018-2022, el Ministerio de Educación liderará la construcción del Plan Sectorial, para el cual se proponen en una etapa inicial, los siguientes ejes estratégicos: 1. Bienestar y Equidad en el acceso a la educación 2. Desarrollo integral de la Primera Infancia 3. Todos por una educación de Calidad 4. Más y Mejor Educación en la Colombia Rural 5. Agenda de Impulso a la Educación Superior 6. Entornos Escolares para la Vida 7. Haciendo Equipo para una mejor Gestión Educativa”.

Tabla 8 Educación

	Colombia	Valle del Cauca	Tuluá
Cobertura Neta	91,99%	81,96%	79,53%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional - 2020

La cobertura Neta de la educación Nacional haciendo referencia al Valle del Cauca tiene gran participación el municipio de Tuluá ocupando un 79,53%, generando un desarrollo y crecimiento a la región.

Salud

Según (Salud, s.f.) El Plan Decenal de Salud Pública es una política pública que incluye la hoja de ruta que, a partir del consenso social y ciudadano, establece los objetivos, las metas y las estrategias para afrontar los desafíos en salud pública para los próximos 10 años, orientados a la garantía del derecho fundamental a la salud, el bienestar integral y la calidad de vida de las personas en Colombia.

Este instrumento de planeación de carácter nacional y regional compromete a los diferentes niveles de gobierno y a todos los actores del sistema de salud, en el marco de sus competencias, a que orienten sus acciones y esfuerzos para dar respuestas efectivas a las necesidades de la

población y alcanzar los resultados en salud deseados. Se realiza a través de un proceso amplio de participación que conlleva a definir las acciones, metas, recursos, responsables, indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación.

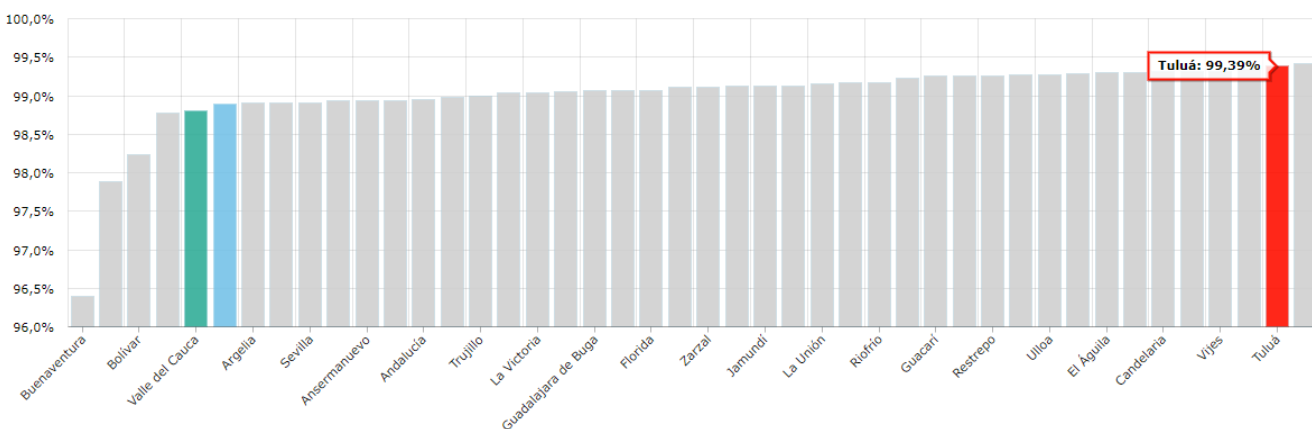
El efecto que la salud tiene es de gran importancia para el municipio de Tuluá, asimismo la cobertura que maneja para el desarrollo del sector es la siguiente:

- Afiliación al régimen contributivo: 115.220
- Afiliación al régimen subsidiado: 115.220
- Afiliados a regímenes especiales: 115.220

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2021 (DPN , 2022)

Según (DNP, 2022), la cobertura que tiene Tuluá referente a los otros municipios del Valle del Cauca es de gran participación, siendo el régimen subsidiado con mayor afiliación.

Ilustración 4. Cobertura del régimen subsidiado.



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social – 2019 (Planeación, 2022)

Tuluá es una de las ciudades con mayor cobertura del régimen subsidiado ocupando un 99,39% en comparación a las otras ciudades del Valle del Cauca.

ENTORNO POLÍTICO

El estudio del Entorno Político se aborda a partir del análisis de la Estabilidad política, de las Políticas económicas y de desarrollo, de las Subvenciones y ayudas, de la Fiscalidad: Costes y extensiones, de los Tratados de Libre Comercio, variables que inciden positiva o negativamente en la empresa Vivero el Rosal del municipio de Tuluá Valle del Cauca.

ESTRUCTURA DEL ESTADO COLOMBIANO

Los organismos del estado están divididos en cinco bloques temáticos correspondientes los cuales contribuyen al cumplimiento de las funciones del Estado.

El primer bloque establece las ramas del poder público que son el conjunto de instituciones públicas que, por mandato de la Constitución Política, ejercen de manera permanente las funciones del estado; la primera es la rama legislativa, que le corresponde formular las leyes, ejercer control

sobre el Gobierno y reformar la Constitución. Está representada por una corporación pública colegiada de elección popular denominada Congreso de la República, el cual está integrado por el Senado de la República y la Cámara de Representantes (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022). La segunda es la rama ejecutiva le corresponde ejecutar, en forma coordinada, todas las actividades administrativas que están al servicio de los intereses generales de la comunidad para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado. Está representada por el presidente de la República, quien simboliza la unidad nacional; la Rama Ejecutiva tiene tres órdenes: nacional, departamental y municipal, Los organismos principales de la rama son los ministerios y los departamentos administrativos (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022). Finalmente, la rama judicial que le corresponde administrar justicia, solucionar los conflictos y controversias entre los ciudadanos y entre éstos y el Estado y decidir cuestiones jurídicas controvertidas mediante pronunciamientos que adquieren fuerza de verdad definitiva; Es la encargada hacer efectivos los derechos, obligaciones, garantías y libertades consagradas en la Constitución y en las leyes, con el fin de lograr y mantener la convivencia social, la componen la corte constitucional, la corte suprema de justicia (tribunales superiores de distrito judicial, juzgados de circuito, juzgados de ejecución de penas y de medidas de seguridad, juzgados de familia), el consejo de estado (Tribunales y juzgados administrativos), Las jurisdicciones especiales (Jueces de paz y de reconsideración, jurisdicción comunidades indígenas), La comisión de disciplina judicial, el consejos superior de judicatura (dirección ejecutiva de administración judicial, concejos seccionales de la judicatura) y por último la fiscalía general de la nación (instituto de medicina legal y ciencias forenses, institución universitaria conocimiento e innovación para la justicia). (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

El segundo bloque menciona Los órganos autónomos e independientes que son aquellas entidades que tienen un régimen especial y autonomía propia prevista directamente por la

Constitución Política o la ley, dada la especialidad de sus funciones. Lo conforman el banco de la república; la comisión nacional del servicio civil - CNSC quien es la responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la presente ley; Las corporaciones autónomas regionales; Entes universitarios autónomos; Autoridad nacional de televisión-ANTV quienes brindan las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

El tercer bloque nos articula sobre la **Organización Electoral** que son el conjunto de entidades encargadas de la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identificación de las personas. La conforman la Registraduría Nacional del Estado Civil (registra la vida civil e identifica a los colombianos y organiza los procesos electorales y los mecanismos de participación ciudadana, en orden de apoyar a la administración de justicia y el fortalecimiento democrático del país); y el Consejo Nacional Electoral (perfecciona el proceso y la organización electoral para asegurar que las votaciones traduzcan la expresión libre, espontánea y auténtica de los ciudadanos) (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

El cuarto bloque les pertenece a **los Organismos de control** que son aquellos organismos a los que la Constitución Política les confía las funciones relacionadas con el control disciplinario, defender al pueblo y el control fiscal. No están adscritos ni vinculados a las Ramas del poder público. Dentro de los organismos de control tenemos el Ministerio Público quien es el encargado de la procuraduría General de la Nación, quienes vigila en cumplimiento de la constitución, las

leyes, las decisiones judiciales y los actos administrativos y no hace parte de ninguna de las ramas del poder público; la defensoría del pueblo quien impulsa la efectividad de los derechos humanos de los habitantes del territorio nacional y de los colombianos en el exterior; y las personerías distritales y municipales. Otro organismo de control es la Contraloría General de la República quienes ejercen en representación de la comunidad la vigilancia de la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, evaluar los diferentes resultados obtenidos por las diferentes organizaciones y entidades del estado, dentro de ella hace parte el fondo de bienestar de la contraloría general de la república. Igualmente, las contralorías territoriales, y finalmente Auditoría General de la República, quien ejerce la función de vigilancia de la gestión fiscal, mediante los sistemas de control financiero, de gestión y de resultados. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

El quinto y último bloque se encuentra el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, Es un sistema compuesto por diferentes mecanismos judiciales y extra judiciales que se pondrán en marcha de manera coordinada con el fin de lograr la mayor satisfacción posible de los derechos de las víctimas del conflicto armado, asegurar la rendición de cuentas por lo ocurrido, garantizar la seguridad jurídica de quienes participen en el Sistema Integral y contribuir a garantizar la convivencia, la reconciliación y la no repetición del conflicto y así asegurar la transición del conflicto armado a la paz. Dentro de este sistema encontramos la Comisión para el establecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición civil, la unidad de búsqueda de personas dadas por desaparecidas en el marco y en razón del conflicto armado – UBPD y por último la Jurisdicción especial de la paz que dentro de ella encontramos el órgano de gobierno, presidente, secretaria ejecutiva, la sala de reconocimiento de verdad, de responsabilidad y de determinación de los hechos y conductas, las salas de definición de las situaciones jurídicas, sala

de amnistía o indulto, unidad de investigación y acusación y el tribunal de la paz. (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022)

POLÍTICAS ECONÓMICAS Y DE DESARROLLO.

En términos económicos, el desarrollo implica una **elevación sostenida del ingreso real por habitante**, un mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, una composición equilibrada de la actividad económica, una difusión generalizada de los beneficios del progreso entre toda la población, una aptitud de la sociedad para el disfrute pleno de los dones económicos y culturales, que en esencia constituyen la denominada calidad de vida (FUNCIÓN PÚBLICA, 2022).

Sin embargo, debe quedar claro que no se considera desarrollo cuando un país tenga un nivel de calidad alto, pero dependa del comercio exterior o de inversión extranjera y que si uno de estos factores se interrumpe se genere una caída de los niveles de desarrollo alcanzados

SUBVENCIONES Y AYUDAS

Las entidades que conforman el Consejo Superior de Pequeña y Mediana PYME y las que están relacionadas en el artículo 8 de la Ley 590 de 2000. Las entidades que remitieron información: BANCOLDEX, MINCIENCIAS, FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS, MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, FINAGRO, MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, SENA, PROCOLOMBIA (Comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes, 2019)

Las gestiones orientadas al cumplimiento de esta estrategia, y en general el apoyo a las MiPymes, fueron lideradas por Bancóldex, Finagro y el Fondo Nacional de Garantías, que durante el año 2019 ejecutaron diferentes programas y actividades para facilitarle el acceso al crédito y las garantías necesarias para el mismo a dichas unidades productivas. (Comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes, 2019).

FISCALIDAD: COSTES Y EXTENSIONES

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley.

A continuación, se realiza una breve descripción y la tarifa de los principales impuestos que existen en Colombia.

Tabla 9 *Fiscalidad: Costes y Extensiones*

IMPUESTO	DEFINICIÓN	TARIFA
Renta y Ganancia Ocasional	El impuesto sobre la renta tiene cubrimiento nacional y grava las utilidades derivadas de las operaciones ordinarias de la PYME. El impuesto de ganancia ocasional es complementario al impuesto sobre la renta y grava las ganancias derivadas de actividades no contempladas en las operaciones ordinarias.	Impuesto de renta: 33%¹ para 2019 Ganancia Ocasional: 10%
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Es un impuesto indirecto nacional sobre la prestación de servicios y venta e importación de bienes.	Tres tarifas según el bien o servicio: 0%, 5% y 19%
Impuesto al consumo	Impuesto indirecto que grava los sectores de vehículos, telecomunicaciones, comidas y bebidas.	4%, 8% y 16%
Impuesto a las Transacciones Financieras	Impuesto aplicado a cada transacción destinada a retirar fondos de cuentas corrientes, ahorros y cheques de gerencia.	0,4% por operación.
Impuesto de Industria y Comercio	Impuesto aplicado a las actividades industriales, comerciales o de servicios realizadas en la jurisdicción de una municipalidad o distrito, por un contribuyente con o sin establecimiento comercial, Se cobra y administra por las municipalidades o distritos correspondientes.	Entre 0,2% y 1,4% de los ingresos de la compañía.

<i>IMPUESTO</i>	<i>DEFINICIÓN</i>	<i>TARIFA</i>
Impuesto Predial	Impuesto que grava anualmente el derecho de propiedad, usufructo o posesión de un bien inmueble localizado en Colombia, que es cobrado y administrado por las municipalidades o distritos donde se ubica el inmueble.	Entre 0,3% a 3,3%.

Para 2018 y los años subsiguientes la renta será del 33%.

Nota. (INVIERTA EN COLOMBIA, 2022)

Con la implementación de la Ley 1943 de 2018, más conocida como la **Ley de Financiamiento**, los PYME recibieron nuevas exenciones, es decir, ya no tienen ciertas obligaciones de impuestos, además cuentan con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 y de otras leyes que otorgaron beneficios a los clústeres y a los diferentes sectores económicos.

Los beneficios entregados para las pymes están en los siguientes sectores:

- Participación en la economía naranja
- Inversiones en ciencia, desarrollo e innovación
- Productividad agropecuaria
- Zonas afectadas por el conflicto

ALGUNOS INCENTIVOS Y EXENCIONES DE LA LEY DE FINANCIAMIENTO

Descuentos

- Disminución de la tasa nominal de renta del 33% al 30%
- Descuento del 100% del IVA para los bienes de capital que permiten efectuar la reconversión industrial.
- Descuento del 100% del gravamen del ICA

Incentivos

a) **Impulso de la Economía Naranja:** Las rentas obtenidas por Pymes de economía naranja (valor agregado tecnológico e industrias creativas) quedan exentas por 7 años.

- El tope máximo de ingresos a percibir por estas actividades es de 80.000 UVT (Unidades de Valor Tributario). Quien exceda esta suma, no podría aplicar a estos beneficios.

- Los beneficios se obtendrán si se desarrollan las actividades que contempló la ley, como temas editoriales, cinematográficos, de desarrollo de nuevos softwares, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras.

- Se deben generar un número mínimo de tres empleos.

- Las inversiones en este rubro deben ser de aproximadamente 4.400 UVT dentro de los tres años siguientes.

Impacto: Pymes que desarrollen actividades editoriales, cinematográficas, desarrollo de nuevo software, creaciones literarias, musicales y artísticas, entre otras, podrán acogerse a este beneficio.

b) **Incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano:** Exención de renta por 10 años a las inversiones que tengan como propósito incrementar la productividad de actividades agropecuarias.

- La sociedad debe ser constituida e iniciar su actividad económica antes del 31 de diciembre de 2021, ser constituida en la región de impacto y realizar inversiones por más de \$ 829 millones.

Impacto: esta norma incide en Pymes del sector agropecuario que quieran obtener el beneficio de la exención.

c) **Tarifa del impuesto de renta:** Reducción progresiva de la tarifa del impuesto de renta al 33% para el año gravable 2019, 32% para el año gravable 2020, 31% para el año gravable 2021 y 30% a partir del año gravable 2022.

- El porcentaje de renta presuntiva se reduce al 1.5% para los años gravables 2019 y 2020 y al 0% a partir del año gravable 2021.
- A partir del año 2019 se permite la deducción del 100% de los impuestos efectivamente pagados durante el año gravable y que tengan relación de causalidad con la actividad económica. Sin embargo, se limita la deducibilidad del gravamen al impuesto financiero al 50%.

Impacto: Un menor impuesto de renta favorece la creación de PYMEs y la inversión en actividades productivas, incluso la llegada de nuevas sociedades extranjeras.

d) **Impuesto de industria y comercio:** Hasta el año 2021 este impuesto se podrá tomar como descuento tributario del impuesto de renta en un 50% y a partir del año 2022 se podrá tomar como descuento en el 100% no podrá ser tomado como costo o gasto.

e) **IVA:** Los responsables del IVA pueden descontar del impuesto sobre la renta a cargo, el IVA pagado por la adquisición, construcción o formación e importación de activos fijos reales productivos, incluyendo el asociado a servicios necesarios para ponerlos en condiciones de utilización. Así mismo, procederá el descuento cuando los activos fijos reales productivos se hayan adquirido, construido o importado a través de contratos de arrendamiento financiero o leasing con opción irrevocable de compra; en este caso el descuento procede en cabeza del arrendatario. El IVA que se descuenta no podrá tomarse simultáneamente como costo o gasto en el impuesto sobre la renta ni será descontable del impuesto sobre las ventas.

f) **Educación:** Se aceptan deducciones por contribuciones a educación de empleados.

• A partir de 2019 serán deducibles los pagos que cumplan las siguientes condiciones:

- Que se destinen a becas y créditos condonables para educación e instaurados en beneficio de empleados.

- Pagos a programas o centros de atención para hijos de empleados.

- Pagos realizados a instituciones de educación primaria, secundaria, técnica, tecnológica y superior.

Impacto: Sería positivo para quienes, al realizar estos pagos puedan obtener las deducciones correspondientes.

g) **Tratados de Libre Comercio:** Esta definición se toma directamente de la página del Ministerio de Comercio Industria y Turismo “un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo regional o bilateral a través del cual se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, en la que se eliminan aranceles, se negocian con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes del mencionado acuerdo.

ENTORNO TECNOLÓGICO

(Pérez Castaño, 2022) determina que el estudio del entorno tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aportar criterios para la formulación de los planes de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, si se quiere ser competitivo, la administración debe preocuparse de las innovaciones tecnológicas y así poder evaluar si se incorporan a la organización, lo ideal es

implementar diversas herramientas tecnológicas, como por ejemplo una página web, donde se pueden encontrar todos los artículos que se tengan a la venta, de tal manera que se implemente un método cotizados de útiles escolares online y servicio a domicilio en temporada alta, brindar asesoría por medio de la redes sociales de tal manera que se den a conocer todos los productos y servicios que presta la empresa a sus clientes potenciales; así mismo implementar un sistema informático de facturación y control de inventario que facilite el manejo de información interna; por ende se considera que la empresa debe aprovechar esta oportunidad de innovación.

2.1.2. MATRIZ PESTEL

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

Tabla 10 Matriz PESTEL aplicado a la empresa

	Político				Económico
1	Incertidumbre política	P	E	1	Situación económica general
2	Tratados comerciales y cambios			2	PIB
3	Acuerdos legislativos			3	Desaceleración económica
4	Fiscalidad: costes y exenciones			4	La inflación
5	Beneficios para las PYMES			5	Gastos públicos
6	Subvenciones y ayudas			6	Políticas monetarias
7	Estabilidad Política			7	Política fiscal
8				8	Productividad
9				9	Nivel de desempleo

Social		S	T	Tecnológico	
1	Desigualdad			1	Infraestructuras para el desarrollo
2	Problemas de seguridad			2	Promoción desarrollo tecnológico
3	Mercado laboral			3	Capacitación de desarrollo
4	Crisis económica			4	Innovación y desarrollo TIC
5	Nivel de pobreza			5	Previsión desarrollo
6	Tasa de crecimiento				
Ecológico		E	L	Legal	
1	Cambio climático			1	Reforma fiscal
2	Biodiversidad y servicios eco sistémicos			2	Progresividad de impuestos
3	Ecosistemas estratégicos			3	Legislación económica y societaria
4	Área de bosque estable de la entidad territorial			4	Seguridad jurídica inversiones y sociedades
5	Gestión de riesgo de desastres.			5	Regulaciones de consumo
6				6	

Nota. Elaborado por las autoras, 2022

2.1.3. ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO

El análisis del Entorno Especifico de la empresa El Vivero el Rosal y su Laboratorio De Biotecnología Vegetal permite comprender aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por lo tanto, tienen una influencia directa. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atienden, existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño,

según los servicios o productos que ofrecen y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en el sector económico a que pertenecen.

El modelo adoptado para realizar el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables tratadas por el mismo y se definen. Se propone además una manera de calificar las variables como forma de instrumentar el modelo.

De acuerdo con lo anterior se aplica esta metodología para llevar a cabo Análisis del Entorno específico de la empresa Vivero el Rosal, de tal manera que permita analizar aquellos factores ajenos a su control que inciden sobre ellas y suponen retos para su desenvolvimiento futuro.

Tabla 11 *Matriz Análisis del Entorno Externo General de la empresa Vivero el Rosal*

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración				
		Inten s	Am e	Ame. Mayo r	Ame. Meno r	Indef.	Op Men or	Op May or
1. Entorno Político	1	Incertidumbre política						Op
	2	Tratados comerciales y cambios						Op
	3	Acuerdos legislativos			A			
	4	Fiscalidad: costes y exenciones			A			
	5	Beneficios para las PYMES						Op
	6	Subvenciones y ayudas					•	
2. Marco Legal	1	Reforma fiscal			A			
	2	Progresividad de impuestos			A			

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración					
		Inten s	Am e	Ame. Mayo r	Ame. Meno r	Indef.	Op Men or	Op May or	
	3	Legislación económica y societaria			A				
	4	Seguridad jurídica inversiones y sociedades					•		
	5	Regulaciones de consumo							Op
3. Entorno Económico	1	Situación económica general			A				
	2	PIB							Op
	3	Desaceleración económica					•		
	4	La inflación			A				
	5	Gastos públicos			A				
	6	Políticas monetarias			A				
	7	Política fiscal					•		
	8	Productividad							Op
4 Entorno Social	1	Desigualdad					•		
	2	Problemas de seguridad			A				
	3	Mercado laboral							Op
	4	Crisis económica			A				
	5	Nivel de pobreza					•		
	6	Tasa de crecimiento							Op
5 Entorno Tecnológico	1	Infraestructuras para el desarrollo							Op
	2	Promoción desarrollo tecnológico							Op
	3	Capacitación de desarrollo							Op

Entorno	Variables	Evaluación		Valoración				
		Inten s	Am e	Ame. Mayo r	Ame. Meno r	Indef.	Op Men or	Op May or
	4	Innovación y desarrollo TIC						Op
	5	Previsión desarrollo				•		
6 Entorno Ecológico	1	Cambio climático				•		
	2	Biodiversidad y servicios eco sistémicos			A			
	3	Ecosistemas estratégicos						Op
	4	Área de bosque estable de la entidad territorial						Op
	5	Gestión de riesgo de desastres.						Op

Nota. Elaborado las autoras. 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO

2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017.

2.1.4. CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Portes es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella siendo más específicos, esta herramienta en común permite conocer el grado de competencia que existe en un sector, en el caso de la empresa Vivero el Rosal le sirve de base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.

Fuerzas competitivas Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.

Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten (Ucha, Economipedia, 2022).

- **Evaluación de cada variable**

1. Se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor). Por ejemplo: "Ritmo de crecimiento del sector" si crece muy deprisa 5 (muy alto), si casi no crece o está estancado 1 (muy bajo).
2. Se define para cada variable, qué puntuación definiría una amenaza, hay dos opciones 1 y 5 (Ucha, Economipedia, 2022).

Por ejemplo: "Ritmo de crecimiento del sector" si crece muy deprisa (5) será una amenaza si la empresa ya está operando en el mismo.

Por el contrario, será una oportunidad si la empresa aún no ha entrado en dicho mercado (Ucha, Economipedia, 2022).

- El análisis se hace evaluando las variables que se identifican el gráfico, y de acuerdo con su evaluación se identificaron dos amenazas y tres oportunidades:
- El modelo indica e investiga si en realidad es rentable la creación de la empresa en un sector específico. Esto en función a la estructura del mercado (Ucha, Economipedia, 2022)
- Las cinco fuerzas de Porter tienen un factor influyente en la capacidad para obtener beneficios que presentamos a continuación:

Intensidad de la competencia actual.

Según (Ucha, Economipedia, 2022) la intensidad de la competencia hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Para ello se debe estudiar cada uno de los siguientes puntos:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea) (Ucha, Economipedia, 2022).
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia (Ucha, Economipedia, 2022).
- **Barreras de movilidad:** Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado. Nos referimos, por ejemplo, a cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos (Ucha, Economipedia, 2022).
- **Barreras de salida:** Son factores que impiden el abandono de un sector.
- **Diferenciación de productos:** En la medida en que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce (Ucha, Economipedia, 2022).
- **Diversidad de los competidores:** Cuando los competidores tienen estrategias diferentes, se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento (Ucha, Economipedia, 2022).

2. Competidores potenciales.

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esto depende de los siguientes factores:

- **Barreras de entrada:** Podemos definir las como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria.

Por ejemplo, las **economías de escala** suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial. Entonces, se observará una reducción de los costes unitarios solo en la medida que aumente el volumen de negocio.

- **Diferenciación de producto:** Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.

- **Otros motivos:** Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución.

3. Productos sustitutos.

Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costes de cambiar una mercancía por otra.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Generalmente, un proveedor buscará ofrecer menor calidad o trasladar costos a sus clientes para aumentar su rango de ganancias, lo que encarecerá el producto de la empresa o comercializadora final. Cuando la influencia de los proveedores es mayor, los clientes tendrán desventaja a la hora de negociar los costos o condiciones comerciales. Por esta razón, es muy importante que los negocios realicen un análisis para conocer sus ventajas y desventajas frente a sus proveedores.

Los proveedores es una de las cinco fuerzas de la teoría económica sobre el modelo competitivo que desarrolló Porter. En pocas palabras, este poder es la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio de los insumos o servicios que ofrecen con las empresas a las que suministran.

5. Poder de negociación de los clientes.

Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.

El **poder de negociación** es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

La fuerza 4 de Porter es el **poder de negociación con proveedores** y la 5, el **poder de negociación con los clientes**. Sin embargo, como el análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

- Grado de concentración en la industria.
- Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
- Amenaza real de **integración vertical** hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido.
- Posibilidad de almacenar la mercancía.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

Procedimiento para su desarrollo

✓ Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

✓ Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

✓ NOTA: La suma debe ser igual 1

✓ Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1= Debilidad grave	3= Fortaleza menor
2= Debilidad menor	4= Fortaleza importante

✓ Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la calificación correspondiente otorgada a cada empresa

✓ Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indica al competidor más amenazador y el menor al más débil

El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias y mejorar la rentabilidad a largo plazo

Tabla 12 Fuerzas competitivas Porter aplicado a la empresa El Vivero el Rosal

Variables			Evaluación		Valoración				
			Inten	Am e	Ame. Mayor	Am. Men or	Ind if.	Op. Men or	Op. May or
1. INTENSIDAD de la competencia	1	Ritmo de crecimiento del sector							Op
	2	Número y equilibrio entre competidores				.			
	3	Barreras de salida y adaptabilidad							Op
2. ENTRADA de nuevos competidores	1	Barreras de entrada							Op
	2	Reacción de la competencia			A				
	3	Facilidad instalación							Op
3. PRODUCTOS alternativos	1	Mejor precio							Op
	2	Mejor rendimiento o prestaciones					.		
	3	Mejor diseño o imagen							Op
4. PROVEEDORES poder para negociar	1	Número de proveedores alternativos						.	
	2	Volumen compras de la empresa						.	
	3	Grado diferenciación del producto/servicio							Op
	1	Número de clientes							Op

Variables		Evaluación		Valoración				
		Inten	Ame	Ame. Mayor	Am. Menor	Ind if.	Op. Menor	Op. Mayor
5. CLIENTES poder para negociar	2	Facilidad cambio de proveedor/producto				•		
	3	Grado diferenciación del producto/servicio						Op

Nota. Elaborada las autoras, 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO

2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017.

Tabla 13 Selección de amenazas mayores y oportunidades mayores del entorno de la empresa

Entorno	Variables		Ame. Mayor	Op. Mayor
1. Entorno Político	1	Incertidumbre política		Op
	2	Tratados comerciales y cambios		Op
	3	Acuerdos legislativos	A	
	4	Fiscalidad: costes y exenciones	A	
	5	Beneficios para las PYMES		Op
2. Marco Legal	1	Reforma fiscal	A	
	2	Progresividad de impuestos	A	
	3	Legislación económica y societaria	A	
		Regulaciones de consumo		Op
3. Entorno Económico	1	Situación económica general	A	
	2	PIB		Op
	3	La inflación	A	
	4	Gastos públicos	A	
	5	Políticas monetarias	A	
	6	Productividad		Op
4. Entorno Social	1	Problemas de seguridad	A	

Entorno	Variables		Ame. Mayor	Op. Mayor
	2	Mercado laboral		Op
	3	Crisis económica	A	
	4	Tasa de crecimiento		Op
5.Entorno Tecnológico	1	Infraestructuras para el desarrollo		Op
	2	Promoción desarrollo tecnológico		Op
	3	Capacitación de desarrollo		Op
	4	Innovación y desarrollo TIC		Op
6.Entorno Ecológico	1	Biodiversidad y servicios eco sistémicos	A	
	2	Ecosistemas estratégicos		Op
	3	Área de bosque estable de la entidad territorial		Op
	4	Gestión de riesgo de desastres.		Op
Variables		Evaluación	Variables	Variables
1. INTENSIDAD de la competencia	1	Ritmo de crecimiento del sector		Op
	2	Barreras de salida y adaptabilidad		Op
2. ENTRADA de nuevos competidores	1	Barreras de entrada		Op
	2	Reacción de la competencia	A	
	3	Facilidad instalación		Op
3. PRODUCTOS alternativos	1	Mejor precio		Op
	2	Mejor diseño o imagen		Op
4.PROVEEDOR ES poder para negociar	1	Grado diferenciación del producto/servicio		Op
5. CLIENTES poder para negociar	1	Número de clientes		Op
	2	Grado diferenciación del producto/servicio		Op

Nota. Elaborada por los autores, octubre. 2021 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó Editor 2017

Por lo cual se concluye que dentro del entorno el cual opera la empresa y tienen alguna incidencia se determina que la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal En El Municipio de Tuluá trece (13) amenazas y veinticuatro (24) oportunidades.

2.1.5. Evaluación de Factores Externos –(MATRIZ EFE)

Esta matriz de evaluación de los factores externos (EFE) accede a los estrategas y en su sentido a los administradores de la empresa extractar y hacer una evaluación efectiva sobre información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. A continuación, se redacta en cinco pasos la elaboración de dicha matriz.

1. Inicialmente se realiza una lista de aquellos factores que, son críticos o determinantes para el éxito, estos se identifican en el proceso de auditoría externa. Es importante que se abarque un total entre 10 y 20 factores, de tal manera que se incluyan tanto oportunidades como amenazas para la empresa y su sector. Aquí primero se seleccionan las oportunidades y luego las amenazas.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen

éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
5. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 14 *Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE*

No	Factores críticos	% Pon.	Eval 1/4	Valor	
OPORTUNIDADES	1	Productividad	0,1	4	0,4
	2	Tasa de crecimiento	0,02	2	0,04
	3	Promoción desarrollo tecnológico	0,08	3	0,24
	4	Ritmo de crecimiento del sector	0,01	2	0,02
	5	Número de clientes	0,08	4	0,32
AMENAZAS	6	Reforma fiscal	0,05	3	0,15
	7	Legislación económica y societaria	0,5	3	1,5
	8	Situación económica general	0,01	4	0,04
	9	Crisis económica	0,1	1	0,1
	10	Reacción de la competencia	0,05	2	0,1
Total		1		2,91	

Nota. Elaborada por las autoras octubre 2022 a partir del uso del aplicativo Plan

Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017

El total ponderado es de **2,91**, lo que indica que la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal En El Municipio de Tuluá, están justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

2.2. Desarrollar un diagnóstico interno, para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.

2.2.1. Diagnostico interno

El análisis interno es de suma importancia al momento de formular un plan estratégico, ya que se logra evaluar cada una de las áreas y por ende determinar las debilidades y fortalezas que se poseen. Es decir, que desde esta perspectiva se consigue formular acciones y estrategias que conllevan a un mejoramiento continuo, el cual es un pilar fundamental para lograr ser competitivo

Ilustración 5

Encuesta para el diagnóstico interno de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá.

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS				
<p>Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).</p> <p>4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor</p> <p>Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.</p> <p>Nombre de la empresa: Vivero El Rosal</p>				
ADMINISTRACIÓN				
	4	3	2	1
1. ¿Usa la empresa tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica?		x		
2. ¿Son los objetivos y las metas de la empresa medibles y debidamente comunicados?				x
3. ¿Existe delegación de autoridad?	x			
4. ¿Es la estructura de la organización apropiada?			x	
5. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?				x
6. ¿Es alta la motivación de los empleados?		x		
7. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?		x		
MARKETING				
1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?				x
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	x			
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	x			
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	x			
5. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?				x
6. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	x			
7. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?	x			
8. ¿Utiliza el marketing digital para promocionar se portafolio de productos o servicios?	x			
FINANZAS				
9. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a cortoplazo?			x	
10. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	x			
11. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	x			
12. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?			x	
13. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?		x		
14. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	x			
15. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?	x			
16. Su Software de finanzas tiene alojamiento en Google drive (nube)			x	
PRODUCCION				

DIAGNOSTICO INTERNO PARA EMPRESAS				
Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de las preguntas a efecto de indicar si esta representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una Fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).				
4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor				
17. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?	X			
18. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?			X	
19. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?	X			
20. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	X			
21. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	X			
22. ¿Cuenta la empresa con personal competente en el manejo de nueva tecnología?			X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
23. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?		X		
24. ¿Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstas costos efectivos?	X			
25. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?			X	
26. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?			X	
27. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	X			
28. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	X			
29. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?	X			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
30. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?			X	
31. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?				X
32. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?				X
33. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?		X		
34. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	X			
35. ¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?			X	
36. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?				X
37. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	X			
38. ¿Utiliza Google drive (nube) para el archivo de sus documentos?	X			
39. ¿Su empresa tiene página web?	X			

Nota. Instrumento adaptado de (David, 2003)

2.2.2. Árbol De Competencia

El Árbol de Competencias fue creado por Michel Godet (GODET & Durance, 2007), director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las (PYME) pequeñas y medianas empresas, y publicado en su obra La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las PYME, en 1988.

Descripción del Método: Su funcionalidad, es representar a la empresa en forma de árbol de competencias, para (GODET & Durance, 2007), nace de un análisis estratégico de las empresas japonesas, surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano (GODET & Durance, 2007).

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (GODET & Durance, 2007) (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene (GODET & Durance, 2007)..

Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una PYME, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult (GODET & Durance, 2007).

La elaboración del árbol de competencias se basa en un proceso lógico de gran sencillez, pero que requiere, por lo general, de la participación conjunta de los principales responsables de la organización coordinada por un especialista en dinámica de grupos, que posea además conocimientos suficientes de administración. Tres fases de análisis son claramente distinguibles:

Fase 1. RAICES. (Competencias genéricas y "savoir-faire") La primera fase la constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la PYME o institución. Son las llamadas competencias "genéricas". Y su intención es poder determinar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los tres campos, a fin de percibir cuán firmemente está cimentada.

(GODET & Durance, 2007) determinar que es evidente que estos tres elementos son clave para el crecimiento de desempeño de las actividades de la organización. La competencia técnica en la producción de bienes o servicios, en momentos como los actuales, es un requisito fundamental para poder mantenerse en el mercado; la competencia organizativa (una conformación adecuada con el relacionamiento con el entorno y una adscripción funcional que le permita llevar a feliz término sus estrategias) es indispensable para la eficiencia, la eficacia y la productividad; y la competencia financiera, que le permita

una operación razonablemente económica, determina su permanencia o desaparición en el mercado (GODET & Durance, 2007).

La intencionalidad es descubrir cuáles son sus "fortalezas y debilidades" en cada uno de los tres campos de análisis, a fin de complementar esta información con la obtenida mediante la aplicación de la técnica ya mencionada (GODET & Durance, 2007).

Fase 2. TRONCO. (Integración de las competencias en la capacidad de producción). Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse armónicamente, en toda organización, para lograr una capacidad de producción de bienes o servicios razonable. Puede suceder, con mayor frecuencia de lo imaginable, que el proceso de integración de las competencias genéricas no se lleve a cabo con la lógica esperada, causando costos de toda índole que pesan sobre el funcionamiento de la organización, dificultando su funcionamiento, o haciendo que sus "productos" no lleguen a ser competitivos (GODET & Durance, 2007)..

Según (GODET & Durance, 2007) el análisis de su integración guarda relación en gran parte con el análisis de las dificultades que pueden percibirse a través del Diagnóstico Organizativo: los estilos de dirección, coordinación y control interno, y los mecanismos de interrelación con el entorno, pueden estar fallando al momento de operar efectivamente la organización. Su capacidad de producción de bienes o servicios pueden no ser lo óptimos por razones que se derivan de la incapacidad de integrar un "estilo" administrativo acorde con esas fortalezas.

Fase 3. RAMAS Y HOJAS. (Valorización sectorial de las competencias) Las competencias genéricas, integradas para establecer una capacidad de producción específica, son las que condicionan el posicionamiento en los mercados y de los productos (bienes o servicios) de la organización.

Por ello, en esta tercera fase se analizan sus competencias en mercadeo y ventas, sus mercados atendidos y potenciales, y los bienes o servicios que produce la organización. Ya que la lógica del análisis debe llevar hacia el encuentro de las debilidades y fortalezas que se poseen ante los distintos sectores del mercado, así como las de los bienes o servicios que se producen.

Conviene ubicar en el inicio de las ramas las actividades de mercadeo y ventas, en las ramas los mercados atendidos o por atender, y en las hojas los productos que ofrece la organización.

Por otro lado, esta información deriva en datos de enorme interés para establecer qué áreas de la estructura de la organización y de la adscripción funcional adscrita a ella, requieren de acciones orientadas hacia su fortalecimiento, sustentación o eliminación.

Pero la imagen del árbol tiene también sus límites si la interpretación de la información no se mira positivamente. La dinámica del árbol no es unívoca de las raíces hacia las ramas, sino que funciona en ambos sentidos: las ramas y las hojas caídas nutren a las raíces con información valiosa para la organización. (GODET & Durance, 2007)

Como puede percibirse, la utilización de la técnica o método arroja una considerable cantidad de información acerca de la organización y su entorno.

El primer paso en todo proceso investigativo posee una importancia trascendente, pues se orienta hacia el establecimiento de la base de información sobre la cual se sustentan las demás actividades posteriores de dicho proceso. Los ejercicios metodológicos buscan obtener y presentar de manera sistematizada la información indispensable sobre el entorno, las razones por las cuales la organización presenta una conformación y un funcionamiento específico, y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades (GODET & Durance, 2007).

En el árbol de competencias se representa a la PYME en todas sus dimensiones; el mismo se grafica de la siguiente manera: **Raíces:** Competencias técnicas, competencias financieras y competencias organizativas, señalando las fortalezas y debilidades para cada una de ellas; **Tronco:** Integración de las competencias en la capacidad de producción; **Ramas y Hojas:** actividades de mercadeo y los productos que ofrece (GODET & Durance, 2007).

Tabla 15 *Árbol de Competencias de la empresa objeto de estudio*

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN	La empresa tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
	Existe en la empresa delegación de autoridad	La estructura de la organización no es apropiada
	La motivación de los empleados es alta	Las descripciones del puesto no son claras así como las especificaciones del trabajo
	Los mecanismos de control y recompensa de la organización son efectivos	
MARKETING	La organización está en buen posicionamiento frente a sus competidores	Los mercados no están eficazmente segmentados
	La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido aumentando	La empresa no realiza investigación de mercado
	Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos	
	La empresa cuenta con estrategias eficaces de promoción y publicidad	
	Los gerentes de marketing de la empresa tienen experiencia y capacitación adecuada	
	La empresa utiliza marketing digital para promocionar su portafolio de productos	
FINANZAS	La empresa puede reunir por medio del pasivo/capital contable el que capital que necesita a largo plazo	La empresa se le dificulta reunir el capital que necesita a corto plazo
	La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente	
	Las políticas para pagar dividendos son razonables	Los procedimientos para presupuestar capital no son muy eficaces
	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Los gerentes financieros tienen experiencia y están bien preparados	La empresa no tiene alojamiento de su software de finanzas en Google Drive (nube)
Identificación del Tronco: Las PYME, gozan de un gran poder competitivo de sus productos, esto se debe a que poseen diversidad de productos que satisfacen las necesidades de la población, además poseen gran capacidad de competencias técnicas, financieras y organizativas, es decir, las competencias mencionadas en las raíces del árbol organizacional funcionan o están integradas en forma armoniosa, lo que las ubica como organizaciones muy competitivas en el desempeño de sus actividades.		
Identificación de las Ramas y Hojas		
INTEGRACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PRODUCCIÓN	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables	Las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas carecen de buenas condiciones La empresa necesita personal competente en el manejo de tecnología
	Los procedimientos y políticas para el control de inventarios son eficaces	
	Los procedimientos y políticas para el control de calidad son eficaces	
	Las instalaciones, recursos y mercados están estratégicamente ubicadas	
INVESTIGACION Y DESARROLLO (I+D)	La empresa cuenta con instalaciones para I+D	El personal de la organización de I+D carece de preparación La empresa no asigna correctamente los recursos para I+D
	La organización usa empresas externas de I+D	
	Los sistemas de cómputo y de administración son adecuados	
	La comunicación entre I+D y las otras unidades de la organización es eficaz	
	Los productos presentes son tecnológicamente competitivos	
SISTEMAS DE INFORMACION	Todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa contribuyen con aportaciones para el sistema de información.	Los gerentes de la empresa no todos usan el sistema de información para tomar decisiones
		No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información

COMPETENCIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMPUTARIZADAS	En la empresa existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa	Los datos del sistema de información no se actualizan con regularidad
	Se mejora contantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa	Los estrategas de la empresa no conocen los sistemas de información de empresas rivales
	La empresa utiliza Google Drive (nube) para el archivo de documentos	La empresa no ofrece talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
	La empresa tiene una página web	

Nota. Fuente: Las autoras, octubre 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó,

E.ditor 2017

Después de hacer el debido análisis interno, se identificaron (46) variables claves de éxito, de las cuales se identificaron y se seleccionaron veintinueve (29) fortalezas y diecisiete (17) debilidades que desde esta perspectiva se consigue formular acciones y estrategias que conllevan a un mejoramiento continuo, el cual es un pilar fundamental para lograr ser competitivo.

Tabla 16 *Identificación de Debilidades “D” Y Fortalezas “F”*

F	Fortalezas	D	Debilidades
1	La empresa tiene iniciativas de usar conceptos de la administración estratégica	1	Los objetivos y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
2	Existe en la empresa delegación de autoridad	2	La estructura de la organización no es apropiada
3	La motivación de los empleados es alta	3	Las descripciones del puesto no son claras así como las especificaciones del trabajo
4	Los mecanismos de control y recompensa de la organización son efectivos	4	Los mercados no están eficazmente segmentados
5	La organización está en buen posicionamiento frente a sus competidores	5	La empresa no realiza investigación de mercado
6	La parte del mercado que corresponde a la empresa ha ido aumentando	6	La empresa se le dificulta reunir el capital que necesita a corto plazo
7	Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos	7	Los procedimientos para presupuestar capital no son muy eficaces
8	La empresa cuenta con estrategias eficaces de promoción y publicidad	8	La empresa no tiene alojamiento de su software de finanzas en Google Drive (nube)
9	Los gerentes de marketing de la empresa tienen experiencia y capacitación adecuada	9	Las instalaciones, equipos, maquinaria y oficinas carecen de buenas condiciones
10	La empresa utiliza marketing digital para promocionar su portafolio de productos	10	La empresa necesita personal competente en el manejo de tecnología
11	La empresa puede reunir por medio del pasivo/capital contable el que capital que necesita a largo plazo	11	El personal de la organización de I+D carece de preparación

F	Fortalezas	D	Debilidades
12	La empresa cuenta con capital de trabajo suficiente	12	La empresa no asigna correctamente los recursos para I+D
13	Las políticas para pagar dividendos son razonables	13	Los gerentes de la empresa no todos usan el sistema de información para tomar decisiones
14	La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas	14	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
15	Los gerentes financieros tienen experiencia y están bien preparados	15	Los datos del sistema de información no se actualizan con regularidad
16	Los proveedores de materias primas son confiables y razonables	16	Los estrategas de la empresa no conocen los sistemas de información de empresas rivales
17	Los procedimientos y políticas para el control de inventarios son eficaces	17	La empresa no ofrece talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
18	Los procedimientos y políticas para el control de calidad son eficaces		
19	Las instalaciones, recursos y mercados están estratégicamente ubicadas		
20	La empresa cuenta con instalaciones para I+D		
21	La organización usa empresas externas de I+D		
22	Los sistemas de cómputo y de administración son adecuados		
23	La comunicación entre I+D y las otras unidades de la organización es eficaz		
24	Los productos presentes son tecnológicamente competitivos		
25	Todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa contribuyen con aportaciones para el sistema de información.		
26	En la empresa existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa		
27	Se mejora contantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa		

F	Fortalezas	D	Debilidades
28	La empresa utiliza Google Drive (nube) para el archivo de documentos		
29	La empresa tiene una página web		

Nota. Fuente: Las autoras, octubre. 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. editor 2017.

2.2.3. Evaluación De Factores Internos - (Matriz EFI)

La matriz EFI. Este instrumento se utiliza para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, aunque esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos frente a las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Sé elabora una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de evaluación interna. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave

represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Tabla 17 *Matriz de Factores Internos – EFI*

Factores críticos		% ponderación	Evaluación ¼	Valor	
Fortalezas	1	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores	0,1	4	0,4
	2	Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos	0,1	3	0,3
	3	La empresa utiliza marketing digital para promocionar su portafolio de productos	0,07	2	0,14
	4	Las instalaciones, recursos y mercados están estratégicamente ubicadas	0,09	4	0,36
	5	Se mejora contantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa	0,02	1	0,02
Debilidades	1	La organización y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados	0,1	4	0,4
	2	La empresa necesita personal competente en el manejo de tecnología	0,1	3	0,3
	3	Los gerentes de la empresa no todos usan el sistema de información para tomar decisiones	0,1	3	0,3
	4	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información	0,13	3	0,39
	5	La empresa no ofrece talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información	0,19	3	0,57
Total		1		3,18	

Nota. Fuente: Las autoras, octubre. 2022 - A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, E. editor 2017.

El total ponderado de **3,18**; indica que la posición estratégica interna general la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá, está por encima de la media de 2.5 lo que indica que es una organización medianamente fuerte en lo interno.

2.3. Identificar las estrategias que se deben implementar para el laboratorio de biotecnología vegetal de la empresa artesanías y vivero el rosal en el municipio de Tuluá.

La matriz es una matriz clave para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF). es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (Talancón, 2007).

- Las estrategias FO Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Las estrategias DA Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

2.3.1. Matriz DOFA

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Talancón, 2007)..

Tabla 18 DOFA de la empresa

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores	1	La organización y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
2	Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos	2	La empresa necesita personal competente en el manejo de tecnología
3	La empresa utiliza marketing digital para promocionar su portafolio de productos	3	Los gerentes de la empresa no todos usan el sistema de información para tomar decisiones
4	Las instalaciones, recursos y mercados están estratégicamente ubicadas	4	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
5	Se mejora contantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa	5	La empresa no ofrece talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Productividad	1	Reforma fiscal
2	Tasa de crecimiento	2	Legislación económica y societaria
3	Promoción desarrollo tecnológico	3	Situación económica general
4	Ritmo de crecimiento del sector	4	Crisis económica
5	Número de clientes	5	Reacción de la competencia

Nota. Fuente las autoras, octubre 2022

2.3.2. Identificación de las necesidades de la organización

Tabla 19 Matriz DOFA Para la Formulación de Necesidades de la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá

AODF NECESIDADES		FUERZAS-F		DEBILIDADES-D	
		F1	La empresa está en buen posicionamiento frente a sus competidores	D1	La organización y las metas de la empresa no son medibles y no son debidamente comunicados
		F2	Los canales presentes de distribución son confiables y tienen costos efectivos	D2	La empresa necesita personal competente en el manejo de tecnología
		F3	La empresa utiliza marketing digital para promocionar su portafolio de productos	D3	Los gerentes de la empresa no todos usan el sistema de información para tomar decisiones
		F4	Las instalaciones, recursos y mercados están estratégicamente ubicadas	D4	No existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información
		F5	Se mejora contantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa	D5	La empresa no ofrece talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
OPORTUNIDADES-O		NECESIDADES-FO		NECESIDADES-DO	
O1	Productividad	FO1	Formular planes que conlleven a aumentar el mercado a municipios aledaños estratégicos	DO1	Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad
O2	Tasa de crecimiento	FO2	Crear un plan de mercadeo con el fin de persuadir a más clientes	DO2	Establecer un programa de capacitación en herramientas tecnológicas.
O3	Promoción desarrollo tecnológico	FO3	Adquirir nuevos medios tecnológicos que permitan mejorar las estrategias de mercadeo	DO3	Establecer un programa de control permanente de los procedimientos y políticas de calidad.
O4	Ritmo de crecimiento del sector	FO4	Financiar programas de investigación y desarrollo	DO4	Implementar el uso de los sistemas de información como política de la empresa
O5	Número de clientes	FO5	Ampliar el portafolio de productos y /o servicios	DO5	Consolidar alianzas estratégicas para contrarrestar la falta de capacitación de los empleados
AMENAZAS-A		NECESIDADES-FA		NECESIDADES-DA	
A1	Reforma fiscal	FA1	Incorporar a la empresa expertos en materia tributaria	DA1	Establecer indicadores de desempeño por cada puesto de trabajo
A2	Legislación económica y societaria	FA2	Determinar nuevas características que se puedan incorporar a los productos y servicios ofrecidos	DA2	Realizar planes de evaluación de competencias en el manejo de tecnología

A3	Situación económica general	FA3	IncurSIONAR en las ventas online (ecommerce).	DA3	Elaborar un manual de funciones
A4	Crisis económica	FA4	Reducir los costos de producción mediante economía de escala	DA4	Estructurar modelo de descripción de cargos
A5	Reacción de la competencia	FA5	Incrementar planes para generar valor agregado al cliente	AD5	Diseñar un plan de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información
Fuente: Las autoras, octubre de 2022. A partir del uso del aplicativo Plan Estratégico - PRO 2018, basado en el modelo original de A. Dunyó, Editor 2017					

2.3.3. Formulación de estrategias

Por consiguiente, una vez formuladas las necesidades de la empresa, la formulación de estas estrategias de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad son distinguidas en el ámbito organizacional como direccionamiento estratégico, pues cada una de éstas se consolidan en componen esenciales para la formulación de planes en cada una de las áreas que estructuran la empresa; a continuación se relacionan cada una de las necesidades de la empresa y las respectiva formulación de estrategias que suplen aquellas insuficiencias que presenta la misma.

Tabla 20 *Matriz DOFA Para la Formulación de Estrategias*

NECESIDADES		ESTRATEGIAS	
FO1	Formular planes que conllevan a aumentar el mercado a municipios aledaños estratégicos	E1	Desarrollar un estudio de mercado con el fin de determinar las nuevas tendencias en plantas
		E2	Implementar un estudio de mercado para ampliación a nuevos mercados
FO2	Crear un plan de mercadeo con el fin de persuadir a más clientes	E3	Diseñar estratégicamente nuevas campañas publicitarias
		E4	Crear un plan de mercadeo con el fin de persuadir a más clientes
FO3	Adquirir nuevos medios tecnológicos que permitan mejorar las estrategias de mercadeo	E5	Implementar plataformas de ventas automatizadas o CRM (Costumer Relationship Management)
		E6	Adquirir medios tecnológicos que permitan mejorar las estrategias de mercadeo
FO4	Financiar programas de investigación y desarrollo	E7	Financiar programas de I+D
		E8	Establecer recursos para crear programas de investigación y desarrollo
FO5	Ampliar el portafolio de productos y /o servicios	E9	Desarrollar un estudio de mercado con la implementación de nuevas tendencias en plantas y/o servicios
		E10	Ampliar el portafolio de productos y /o servicios

NECESIDADES		ESTRATEGIAS	
DO1	Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad	E11	Crear una nueva estructura organizacional
		E12	Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad
DO2	Establecer un programa de capacitación en herramientas tecnológicas.	E13	Realizar alianzas estratégicas con entidades que permitan realizar capacitaciones en herramientas tecnológicas
		E14	Elaborar un plan de capacitaciones de acuerdo a las distintas necesidades de la empresa
DO3	Establecer un programa de control permanente de los procedimientos y políticas de calidad.	E15	Incorporar un programa de control permanente de los procedimientos de la empresa
		E16	Incorporar un programa de control permanente de políticas de calidad
DO4	Implementar el uso de los sistemas de información como política de la empresa	E17	Implementar el uso de los sistemas de información como política de la empresa
		E18	Potencializas las tecnologías de la transformación digital
DO5	Consolidar alianzas estratégicas para contrarrestar la falta de capacitación de los empleados	E19	Implementar programas de integración y cooperación empresarial para la capacitación de los empleados
		E20	Formar talento humano capacitado con el fin de implementar desarrollo social y comunitario
FA1	Incorporar a la empresa expertos en materia tributaria	E21	Capacitar al personal en materia tributaria
		E22	Implementar personal experto en materia tributaria
FA2	Determinar nuevas características que se puedan incorporar a los productos y servicios ofrecidos	E23	Realizar un estudio de mercado que permita determinar incursionar nuevos productos
		E24	Realizas un estudio de mercado que permita incorporar a la organización nuevos servicios.
FA3	Incursionar en las ventas online (ecommerce).	E25	Incursionar en las ventas online (e-commerce)
		E26	Implementar el e-commerce como modelo base de negocio
FA4		E27	Evaluar la reducción de costos de producción

NECESIDADES		ESTRATEGIAS	
	Reducir los costos de producción mediante economía de escala	E28	Reducir los costos de producción mediante la economía de escala
FA5	Incrementar planes para generar valor agregado al cliente	E29	Integrar cada área de la empresa con la que sigue a con el fin de agregar valor al cliente
		E30	Implementar herramientas que ayuden a al equipo de trabajo a controlar la información y a automatizar procesos.
DA1	Establecer indicadores de desempeño por cada puesto de trabajo	E31	Establecer indicadores de desempeño por cada puesto de trabajo
		E32	Establecer objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas a través de indicadores
DA2	Realizar planes de evaluación de competencias en el manejo de tecnología	E33	Incorporar personal con competencias digitales
		E34	Realizar planes de evaluación de competencias en el manejo de tecnología
DA3	Elaborar un manual de funciones	E35	Elaborar un manual específico de funciones y de competencias laborales
		E36	Establecer los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.
DA4	Estructurar modelo de descripción de cargos	E37	Estructurar los criterios de desempeño, los rangos de aplicación y las evidencias de cargos.
		E38	Estructurar modelo de descripción de cargos
AD5	Diseñar un plan de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información	E39	Elaborar un diagnóstico de las demandas de formación de los colaboradores
		E40	Diseñar un plan de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información

Nota. Fuente: Elaborado por las autoras, octubre 2022

2.4. Diseñar un Plan de acción con sus respectivos indicadores de gestión.

2.4.1. Sistema De Control Del Plan De Acción

Una vez formuladas las necesidades que tiene la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá, se logran identificar 40 estrategias de las cuales, junto al director del proyecto de investigación, se logran identificar estrategias fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la organización, una vez identificadas estas estrategias, se realiza una respectiva calificación por cada uno de los integrantes del proyecto y se seleccionan las potenciales, estas estrategias seleccionadas son las que tienen una calificación mayor a cuatro, las cuales la empresa deberá incluir en su plan estratégico para el éxito de la misma.

Tabla 21 Selección de las Mejores Estrategias

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E1	Desarrollar un estudio de mercado con el fin de determinar las nuevas tendencias en plantas	5	4	5	4	5	4,6	Desarrollar un estudio de mercado con el fin de determinar las nuevas tendencias en plantas
E2	Implementar un estudio de mercado para ampliación a nuevos mercados	5	5	4	4	4	4,4	Implementar un estudio de mercado para ampliación a nuevos mercados
E3	Diseñar estratégicamente nuevas campañas publicitarias	3	4	3	2	1	2,6	
E4	Crear un plan de mercadeo con el fin de persuadir a más clientes	1	3	1	3	3	2,2	
E5	Implementar plataformas de ventas automatizadas o CRM (Costumer Relationship Management)	5	5	5	4	4	4,6	Implementar plataformas de ventas automatizadas o CRM (Costumer Relationship Management)
E6	Adquirir medios tecnológicos que permitan mejorar las estrategias de mercadeo	3	4	3	3	3	3,2	
E7	Financiar programas de I+D	4	3	5	2	4	3,6	

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E8	Establecer recursos para crear programas de investigación y desarrollo	2	4	4	4	5	3,8	
E9	Desarrollar un estudio de mercado con la implementación de nuevas tendencias en plantas y/o servicios	4	5	5	5	4	4,6	Desarrollar un estudio de mercado con la implementación de nuevas tendencias en plantas y/o servicios
E10	Ampliar el portafolio de productos y /o servicios	4	3	1	4	4	3,2	
E11	Crear una nueva estructura organizacional	4	5	3	2	3	3,4	
E12	Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad	4	5	3	5	4	4,2	Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad
E13	Realizar alianzas estratégicas con entidades que permitan realizar capacitaciones en herramientas tecnológicas	1	3	4	2	4	2,8	
E14	Elaborar un plan de capacitaciones de acuerdo a las distintas necesidades de la empresa	3	4	3	3	3	3,2	
E15	Incorporar un programa de control permanente de los procedimientos de la empresa	5	4	5	4	4	4,4	Incorporar un programa de control permanente de los procedimientos de la empresa
E16	Incorporar un programa de control permanente de políticas de calidad	4	3	4	2	4	3,4	
E17	Implementar el uso de los sistemas de información como política de la empresa	2	4	5	4	2	3,4	
E18	Potencializas las tecnologías de la transformación digital	3	4	5	2	1	3	
E19	Implementar programas de integración y cooperación empresarial para la capacitación de los empleados	4	5	4	3	5	4,2	Implementar programas de integración y cooperación empresarial para la capacitación de los empleados
E20	Formar talento humano capacitado con el fin de implementar desarrollo social y comunitario	2	5	3	2	5	3,4	
E21	Capacitar al personal en materia tributaria	4	5	3	2	4	3,6	
E22	Implementar personal experto en materia tributaria	4	4	5	5	2	4	

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
E23	Realizar un estudio de mercado que permita determinar incursionar nuevos productos	1	4	5	3	5	3,6	
E24	Realizas un estudio de mercado que permita incorporar a la organización nuevos servicios.	2	4	5	3	5	3,8	
E25	Incursionar en las ventas online (e-commerce)	3	2	4	5	2	3,2	
E26	Implementar el e-commerce como modelo base de negocio	4	3	5	2	4	3,6	
E27	Evaluar la reducción de costos de producción	4	3	5	2	5	3,8	
E28	Reducir los costos de producción mediante la economía de escala	3	4	5	3	3	3,6	
E29	Integrar cada área de la empresa con la que sigue a con el fin de agregar valor al cliente	3	4	5	3	4	3,8	
E30	Implementar herramientas que ayuden a al equipo de trabajo a controlar la información y a automatizar procesos.	3	1	2	4	4	2,8	
E31	Establecer indicadores de desempeño por cada puesto de trabajo	4	3	1	3	3	2,8	
E32	Establecer objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas a través de indicadores	5	5	4	5	4	4,6	Establecer objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas a través de indicadores
E33	Incorporar personal con competencias digitales	3	4	4	4	4	3,8	
E34	Realizar planes de evaluación de competencias en el manejo de tecnología	4	2	2	3	4	3	
E35	Elaborar un manual específico de funciones y de competencias laborales	4	2	4	2	3	3	
E36	Establecer los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.	4	4	4	2	5	3,8	
E37	Estructurar los criterios de desempeño, los rangos de	4	4	5	5	4	4,4	Estructurar los criterios de desempeño, los rangos de

No.	ESTRATEGIAS	CALIFICADOR					PRO	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
		1	2	3	4	5		
	aplicación y las evidencias de cargos.							aplicación y las evidencias de cargos.
E38	Estructurar modelo de descripción de cargos	3	4	5	3	4	3,8	
E39	Elaborar un diagnóstico de las demandas de formación de los colaboradores	4	4	2	2	3	3	
E40	Diseñar un plan de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información	4	5	4	3	2	3,6	

Nota. Calificación realizada por las autoras y el director de trabajo de grado, octubre 2022

2.4.2. La Misión, Visión

Constituyen el referente filosófico que permite reorientar a la empresa objeto de estudio:

Tabla 44.

Tabla 22 Principios para Integrar en el Marco Filosófico de la empresa

<i>Creatividad</i>	<i>Tradicición</i>	<i>Responsabilidad</i>
<i>Originalidad</i>	<i>Honestidad</i>	<i>Innovación</i>
<i>Calidad</i>	<i>Perseverancia</i>	<i>Liderazgo</i>

Nota. Elaborado por los autores

2.4.1. Visión

Ser una empresa exitosa en los servicios de producción, comercialización de todo tipo de plantas, flores ornamentales, venta de artesanías, peces ornamentales, materas, palmas, todo lo relacionado con las actividades de jardinería, basando su trabajo en la creatividad, tradición y responsabilidad, trayendo consigo la originalidad, honestidad e Innovación del laboratorio de biotecnología vegetal, de la empresa artesanías y vivero el rosal del municipio de Tuluá

2.4.2. Misión

Promover un servicio de producción, comercialización de todo tipo de plantas, flores ornamentales, venta de artesanías, peces ornamentales, materas, palmas, todo lo relacionado con las actividades de jardinería basado en la originalidad, honestidad e innovación, mediante el trabajo de calidad, perseverancia y liderazgo, asegurando con ello el éxito del laboratorio de biotecnología vegetal, de la empresa artesanías y vivero el rosal del municipio de Tuluá

2.4.3. PLAN DE ACCION 2023 - 2027

Las acciones aquí consignadas se han articulado con el Plan Estratégico 2023-20257 expresando las metas en el tiempo que se van a cumplir y los responsables de llevarlas a cabo. Las metas de recursos económicos han sido expresadas en pesos corrientes.

De acuerdo a las estrategias propuestas para el periodo 2023-2027, como guía Administrativa para el largo plazo, se proponen el siguiente plan de acción el cual se concreta en proyectos estratégicos y acciones para el desarrollo de la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal En El Municipio De Tuluá.

Tabla 23 Estrategias y Acciones de la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal en el Municipio De Tuluá

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Desarrollar un estudio de mercado con el fin de determinar las nuevas tendencias en plantas	<ul style="list-style-type: none"> Definir encuestas. Realizar segmentación del público objetivo. Investigación de la competencia. Verificar las regulaciones existentes de mercado. Analizar toda información obtenida. Informe final e inclusión del estudio en el plan de negocios. 	No de estudios de mercado con el fin de determinar las nuevas plantas en tendencia realizados / No de estudios de mercado propuestos con el fin de determinar las nuevas plantas en tendencia	X	X	X	X	X	50
Implementar un estudio de mercado para ampliación a nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el mercado de las materias primas y demás insumos indispensables para la ampliación Estudiar el mercado competidor Comprender las características del medio externo Conocer los posibles efectos que pueden tener las actividades a desarrollar a futuro Caracterizar al usuario consumidor potencial de los productos y servicios Determinar el área geográfica Estimar los precios a los cuales los consumidores estarán dispuestos a adquirir Describir los canales de distribución Describir la promoción y publicidad 	No de estudios de mercado para implementación a nuevos mercados realizados / No de estudios de mercado para implementación a nuevos mercados propuestos	X		X		X	90

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Implementar plataformas de ventas automatizadas o CRM (Customer Relationship Management)	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende el ciclo de vida del cliente. • Analiza la comunicación con los agentes que intervienen en tu ciclo de ventas. • Define los objetivos. • Especifica tus necesidades y adapta el CRM. • Prepara el equipo de trabajo. • Prueba antes de la implementación definitiva. • Monitorea y evalúa. 	No de plataformas de ventas automatizadas o CRM (Customer Relationship Management) implementadas / No de plataformas de ventas automatizadas o CRM (Customer Relationship Management) propuestas	X		X		X	90
Incorporar un plan de metas organizacionales con indicadores de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique la intención de la medición y lo que se quiere medir. • Revise las alternativas de medición. • Seleccione las medidas correctas para cada objetivo estratégico. • Defina indicadores de gestión compuestos. • Establezca la línea base y la meta del indicador de gestión. 	No de planes de metas organizaciones con indicadores de medición incorporados / No de planes de metas organizaciones con indicadores de medición propuestos	X	X	X	X	X	90

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Elaborar un plan de capacitaciones de acuerdo a las distintas necesidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las habilidades y entender las motivaciones del personal • Realiza dinámicas grupales, si son muchas personas • Identifica sus metas profesionales • Sistematiza la información que has obtenido y clasifica las necesidades en común • Realiza una lista de habilidades y enfoques que te ayudarán a alcanzar ese objetivo • Busca y analizar opciones para capacitar en temas específicos • Elaborar el plan de capacitación 	No de planes de capacitación creados / No de planes de capacitación propuestos	X	X	X	X	X	50
Incorporar un programa de control permanente de los procedimientos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de las condiciones del sistema del control • Elaborar un diagnóstico organizacional • Diseño o Rediseño del Sistema de Información • Implementación del Sistema de Control de Gestión 	No de programas de control permanente de los procesos implementados / No de programas de control permanente de los procesos	X		X		X	60

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Implementar programas de integración y cooperación empresarial para la capacitación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar actividades con el fin de escuchar las necesidades de tus empleados • Otorgar recompensas de manera de premiar sus esfuerzos • Iniciar planes de retroalimentación de forma continua • Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional desde el primer día de integración • Incorporar los empleados destacados en proyectos para la empresa • Crear un buen ambiente laboral, desde las instalaciones, la actitud del personal, los recursos materiales y tecnológicos, hasta los servicios. • Aclarar cuáles son las metas de tu empresa y qué se está haciendo para alcanzarlas • Dar seguimiento a la integración 	No de programas de integración y cooperación empresarial creados / No de programas de integración y cooperación implementados	X		X		X	32
Establecer objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas a través de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos y evaluar el cumplimiento de las metas a través de indicadores • Define los indicadores que vas a utilizar; deben ser precisos y útiles de acuerdo a las necesidades de la empresa • Aplica el indicador de gestión. • Compara resultados con objetivos • Toma de decisiones 	No de indicadores implementados para medir objetivos y evaluar el cumplimiento de metas / No de indicadores propuestos para medir objetivos y evaluar el cumplimiento de metas	X	X	X	X	X	60

ESTRATEGIA	ACCIONES	INDICADOR	DIRECCIONAMIENTO					
			2023	2024	2025	2026	2027	\$ x año (En millones)
Estructurar los criterios de desempeño, los rangos de aplicación y las evidencias de cargos.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las funciones del puesto y determinar los posibles grados de cumplimiento, junto con sus puntuaciones. Elegir el método devaluación Aplicar y dar seguimiento Finalmente, se recogen y analizan los resultados de cada trabajador, por departamento y de manera global. 	No de criterios de desempeño, rangos de aplicación y evidencias de los cargos creados / No de criterios de desempeño, rangos de aplicación y evidencias de los cargos implementados	X	X	X	X	X	25

Nota.

Elaborado por los autores noviembre de 2022 a partir de acompañamiento con el docente director de trabajo de grado

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación se puede concluir que:

- En el desarrollo de la matriz EFE donde se realiza una lista de aquellos factores que, son críticos o determinantes para el éxito, estos se identifican en el proceso de auditoría externa de la empresa se determina que el total ponderado es de 2,91, lo que indica que el Laboratorio De Biotecnología Vegetal del Vivero el Rosal del municipio de Tuluá, están justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas; lo que conlleva a que la empresa le corresponde comprender acciones para minimizar el impacto de las amenazas encontradas y aprovechar de manera oportuna las oportunidades encontradas.
- Al realizar en análisis interno del Laboratorio De Biotecnología Vegetal del Vivero el Rosal del municipio de Tuluá se pudo establecer a través de la matriz EFI; que, a través de la formulación de variables, estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y donde ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas; obteniendo un total ponderado de 3,18; lo que indica que la posición estratégica interna general la empresa Artesanías y Vivero el Rosal en el municipio de Tuluá, está por encima de la media de 2.5 lo que indica que es una empresa medianamente fuertes en lo interno.

- Una vez formuladas las necesidades del Laboratorio De Biotecnología Vegetal del Vivero el Rosal del municipio de Tuluá; de analizan y describen las estrategias de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad son distinguidas en el ámbito organizacional como direccionamiento estratégico; en total se desarrollaron 40 estrategias que suplen aquellas necesidades fundamentales de la organización de las cuales se seleccionan las más importantes para desarrollar el plan de acción.
- Dentro del plan de acción desarrollado se consignan las estrategias fundamentales para la empresa y consigo las actividades necesarias para desarrollar dichas estrategias, la asignación de recursos y responsables a desarrollar las estrategias es responsabilidad de los directivos, así mismo deberán velar por el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas y realizar el respectivo seguimiento con el fin de que la empresa logre los objetivos planteados dentro del horizonte transitorio del plan estratégico.

RECOMENDACIONES

- El plan de acción de la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca se realizó con el fin de que la empresa pueda incursionar en el mercado en que compite por lo cual se generan estrategias diferentes estrategias con el fin que la misma aprovecha la posición competitiva que tiene, además de su trayectoria en el mercado e innove en la implementación de estrategia de la comercialización de sus productos y en los diferentes servicios que presta.
- Implementar la planeación estratégica la empresa Artesanías Y Vivero El Rosal en el Municipio de Tuluá Valle del Cauca como parte de la cultura organizacional de la misma y que constantemente se estén creando nuevas estrategias corporativas que coadyuven con el mejoramiento de las dificultades que se puedan presentar a futuro.
- La empresa deberá incorporar permanentemente la capacitación de los empleados con el fin de garantizar al cliente potencial un servicio de calidad eficaz de tal manera que se generen mayores utilidades y el ambiente laboral sea íntegro y cooperativo.
- Implementar la investigación de mercados con el fin de ampliación de nuevas sedes a municipios aledaños estratégicos con el fin de llegar a mayor mercado y a su vez generar mayores ventajas competitivas y utilidades.
- Evaluar la posibilidad de reestructurar procesos, de tal manera que los criterios de desempeño sean específicos y claros, así como los rangos de aplicación y desempeño de cada uno de los cargos para que cada uno cumpla con los objetivos

del mismo y así con la implementación global de parámetros que permitan la mejora continua de la organización

BIBLIOGRAFÍA

Alava, S. N. (4 de 12 de 2021). *Su gestión*. Obtenido de

[https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/entorno%20exteno#:~:text=a\)%20ENTORNO%20GENERAL%20O%20MACROENTORNO,en%20ellos%20es%20muy%20limitada](https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/entorno%20exteno#:~:text=a)%20ENTORNO%20GENERAL%20O%20MACROENTORNO,en%20ellos%20es%20muy%20limitada).

Banco Mundial. (06 de 10 de 2022). Obtenido de Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Becerra, B. X. (12 de 02 de 2022). *Globoeconomía*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-la-economia-de-mayor-crecimiento-economico-en-latinoamerica-en-2022-3284642>

Comisiones terceras y cuartas del senado de la república y cámara de representantes. (2019).

Informe anual de gestión y resultados, consejos superiores de pequeña y mediana empresa y de microempresa. COLOMBIA: Pag. 3.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

DNP, T. (2022). <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>. Obtenido de

Terridata: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

DPN . (27 de 05 de 2022). *TERRIDATA*. Obtenido de Sistema de estadísticas territoriales:

<https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834>

Educación, M. d. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación:

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-382974_recurso_3.pdf

Ferrin, L. (31 de 08 de 2021). *Universidad Javeriana*. Obtenido de

<https://www.javerianacali.edu.co/noticias/el-crecimiento-economico-del-valle-del-cauca-se-ubico-en-38-im>

FUNCIÓN PÚBLICA. (13 de 05 de 2022). Obtenido de

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/sistema-verdad.php>

FUNCIÓN PÚBLICA. (2022). *Manual de Estructura del Estado Colombiano*. Obtenido de

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/organismos-control.php#>

GODET, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Donostia-San Sebastián : Cuadernos de LIPSOR.

INVIERTA EN COLOMBIA. (2022). *COMO INVERTIR*. Obtenido de IMPUESTOS:

<https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>

Pérez Castaño, M. (2022). *Guia Practica de Planeación Estratégica*. Obtenido de

<https://es.scribd.com/document/413766144/GUIA-PRACTICA-DE-PLANEACION-ESTRATEGICA>

Planeacion, D. N. (17 de 10 de 2022). Obtenido de [https://terridata.dnp.gov.co/index-](https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834)

[app.html#/perfiles/76834](https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/76834)

Romero, P. P. (25 de 02 de 2022). *Solucion*. Obtenido de

<https://www.solunion.co/blog/economia-de-colombia-en-2022-logros-desafios-y-grandes-retos/>

Salud, M. d. (s.f.). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud:

<https://www.minsalud.gov.co/plandecenal/Paginas/PDSP-2022-2031.aspx>

Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES . *Escuela Superior de Comercio y Administración* , 2-19.

Ucha, A. P. (15 de 03 de 2021). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de ECONOMIPEDIA:

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Ucha, A. P. (5 de 08 de 2022). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia 5 fuerzas de porter:

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Balch, E. P. (2019). *Dialnet*. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151512>

Pellegrini, P. A. (2011). *Redalyc*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=90722371002>

Pineda, J. (s.f.). *encolombia*. Obtenido de Biotecnología vegetal:

<https://encolombia.com/economia/agroindustria/agronomia/biotecnologia-vegetal/>