

Diagnóstico y propuesta de fortalecimiento organizacional y estratégico para la comercializadora de verduras “Guzmán S.A.S” del municipio de Palmira

Julio Cesar Montoya R.¹

Martha Lucia Fuertes D.²

Marilu Avendaño A.³

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito fundamental, el “diagnóstico y propuesta de fortalecimiento organizacional para la comercializadora de verduras “Guzmán S.A.S” del municipio de Palmira”. Para desarrollar este propósito, lo primero que se hizo fue visibilizar la realidad actual de la organización en sus ámbitos interno y externo, con el fin de identificar en forma precisa los elementos de diagnóstico situacional de la misma. Para tal fin, se tuvo como apoyo de información, el Gerente Propietario, de esta Pyme, conocimientos que resultaban necesarios para caracterizar en forma objetiva la realidad de este negocio.

La segunda etapa de este proyecto, correspondió a la alineación de la empresa a los principios de planeación estratégica con base en el sector donde opera la comercializadora. Acto seguido, se procedió a identificar la situación particular de cada uno de los productos de la comercializadora para determinar su nivel de crecimiento y participación en el mercado.

En la etapa final de la presente investigación, se diseñó un Manual de funciones, procesos y procedimientos, una guía cuya valoración y revisión estuvo a cargo de su Gerente Propietario, como principal interesado.

¹ Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Maestría en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. julio.montoya@unad.edu.co

² Contadora Pública, Especialista en Finanzas, Maestría en Administración, docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. martha.fuertes@unad.edu.co

³ Administradora de Empresas, Especialista Gestión de Proyectos y en Educación Superior a Distancia, Magíster en Educación. marilu.avendano@unad.edu.co

Palabras clave: diagnóstico, direccionamiento estratégico, comercializadora, análisis, propuesta

Introducción

Las decisiones que traen como consecuencia el éxito de una organización han dependido necesariamente de las estrategias que se hayan acogido por parte de sus propietarios. Las empresas son conglomerados donde confluyen no solo recursos humanos calificados y no calificados, recursos financieros, tecnológicos, logísticos y físicos, sino hechos y circunstancias particulares, propias de cada empresa.

Si bien no existe un “prototipo estándar” administrativo, el cual sirva de referente obligado para que las organizaciones lo utilicen, si es claro que toda compañía debe tener una estructura y un orden lógico de actividades y procesos que converjan en función de su vigencia y competitividad en el mercado o sector donde operan.

Sea cual fuere el estilo administrativo de dirección, toda empresa exige revisiones periódicas y acciones proclives a su mejoramiento y vigencia operativa; el volátil mercado, la internacionalización de la economía, la presión de la competencia, las exigencias del cliente entre otros, son desafíos, que es necesario afrontar por las organizaciones para obtener las ventajas competitivas necesarias para marcar la diferencia con sus pares.

El siguiente proyecto, precisamente apunta a realizar un diagnóstico que permita diseñar una propuesta de fortalecimiento empresarial para una comercializadora de verduras chinas, del municipio de Palmira, Valle del Cauca.

Marco Teórico

Diagnóstico

Según García Maradiaga, (1999) el diagnóstico tiene las siguientes características:

- **Permanente:** este diagnóstico actúa mediante un plan de desarrollo, tiene que contar con toda la información necesaria para poder evaluar y dar soluciones a los errores encontrados en la organización.

- **Integral:** todas las partes que constituye la empresa se encuentran estrechamente relacionadas entre sí, es decir para una investigación debe incluir todos los factores para analizar las situaciones. Para que el diagnóstico sea integral, todos los elementos de la empresa mantienen un equilibrio dinámico para no tener limitaciones en el desarrollo y todos deben progresar en un ritmo igual.

- **Sistemático:** se requiere que se defina un modelo que se va a utilizar, es decir, la situación ideal que debe alcanzar la empresa. Permite que todos los aspectos sean considerados por el analista y se detectan las fallas de la empresa.

Clases de Diagnóstico

El diagnóstico puede también considerarse teniendo otras características como:

- **Estático-dinámico:** La distinción entre lo estático y lo dinámico lo podemos descubrir en una organización y se utiliza para diferentes propósitos. La empresa es un mecanismo en manos de altos dirigentes, es decir la habilidad para manejar los recursos exitosamente.

Por lo anterior lo estático y lo dinámico están estrechamente relacionados para poder actuar y resolver problemas sobre el sistema y la manera como es operado.

- **Permanente:** el diagnóstico tiene la necesidad de que la alta gerencia debe conocer las condiciones de la empresa para trazar planes en forma permanente u orientar los esfuerzos en un mayor grado de desarrollo y permite definir metas para evaluar los resultados.

Las ventajas del diagnóstico permanente, permiten que los esfuerzos que se hacen para prever futuros problemas, además evitan que se presenten crisis, que tomen por sorpresa a los dirigentes y se puedan controlar las pérdidas en la organización.

Las personas que intervienen en el diagnóstico y en su implantación de soluciones, van adquiriendo conocimientos para cualquier cambio y enfrentar con éxito las situaciones que vengan.

- **Emergente:** se recurre a él cuando alguna circunstancia de carecer permanente de origen interno o externo, produce un serio problema que amenaza la supervivencia de la empresa y obliga a tomar medidas para recuperar lo perdido.

Al analista identifica las oportunidades mal explotadas no conocidas por la empresa y aprovecha para tomar medidas inmediatas. El diagnóstico emergente fija su atención en la situación financiera de la empresa.

Direccionamiento estratégico

Según el artículo "Direccionamiento Estratégico CMAPS": (Trujillo, 2006), este concepto se divide entre la palabra direccionamiento, la cual se entiende como el camino o la "planeación" que debe seguirse para la ejecución referente al funcionamiento de una organización, acompañado de la palabra estrategia, la cual es aplicada como un sinónimo de: "arte", "guerra" o "Competencia".

Para evidenciar y comprobar lo anterior, se adoptó el conocimiento de autores como Alfred Chandler, Peter Drucker, Igor Ansoff, Michael Porter.

Según Chandler, (2001) en sus análisis ante empresas como Sears, GM, DuPont, entre otras, definió la estrategia empresarial como “la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos; y la asignación de recursos para alcanzar las metas”. Si bien se debe realizar antes un direccionamiento estratégico que permita más adelante una planeación.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker, (1984) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p.30).

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

Beneficios de la Planeación Estratégica

Una investigación llevada a cabo por (Wilson, 1996) , que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son

- 1, La claridad de la visión estratégica de la organización
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro,
- 4, Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización
6. La interdependencia con el entorno externo

Modelo básico de Planeación

Chiavenato, (2006), propone un modelo de planeación integrado, donde describe las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica abarcando todas sus etapas y actividades, y consta de los elementos siguientes:

1. **Declaración de la misión:** Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.

2. **Visión de los negocios:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, para asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un estado positivo de tensión, entre el mundo como es, y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un llamado que estimule a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.

3. **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.

4. **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

5. **Determinantes del éxito:** La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por (Ansoff, 1980) . Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Éstas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando el modelo DOFA (SWOT). Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.

6. **Definición de los objetivos:** Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard, y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las

estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.

7. Formulación de estrategias: La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, (1991) , el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman, (1995) considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia (stakeholders) y dice que las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

8. Desempeño estratégico. El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar y con los recursos.

Lo anterior significa que todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo, .el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en .el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. Auditoría del desempeño y resultados (reevaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La reevaluación de las estrategias, es el resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores de desempeño de cada estrategia implementada.

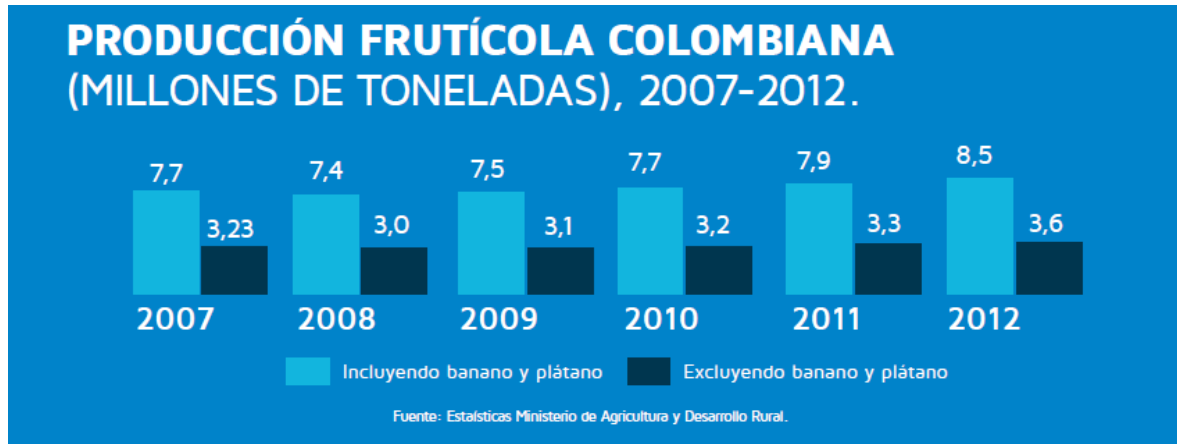
Diagnóstico del ámbito externo e interno de la empresa (diagnóstico situacional)

Ámbito Externo

Análisis del Sector frutas y verduras en Colombia

Colombia es uno de los países con mejores condiciones topográficas y gran variedad de zonas climáticas para cultivos hortofrutícolas. Gracias a su condición de país tropical localizado sobre la línea ecuatorial, el territorio nacional se beneficia de iluminación solar todo el año lo cual permite que siempre haya todo tipo de cosechas. Los cultivos pueden crecer tanto al nivel del mar como en alturas de 2.800 mt (9.168 pies), altitudes que representan cerca del 95% del territorio nacional.

Figura 3. Producción frutícola colombiana (2007-2012)



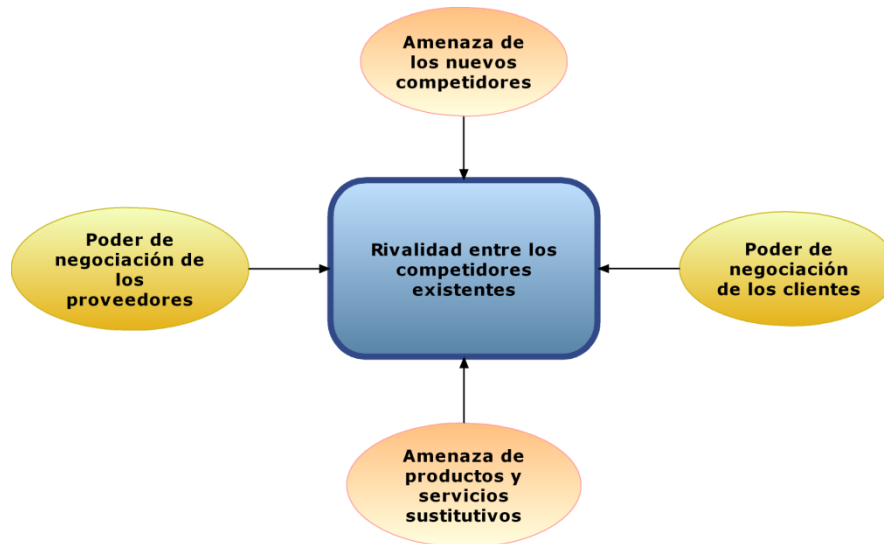
Análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter)

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter (2009) es utilizado por muchas industrias como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo. Por consiguiente, se consideró apropiado este modelo, en virtud de identificar como estas cinco fuerzas pueden estar afectando la competitividad de la organización.

Las cinco fuerzas a analizar fueron:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos y complementarios
- Rivalidad entre empresas competidoras

Ilustración 1. Cinco fuerzas de Porter



Rivalidad entre los Competidores

Según Porter (2009) la rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno o más Competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo por uno de los participantes ocasiona efectos en el sector y en los otros competidores, por lo que se puede afirmar que en una misma industria, las empresas son dependientes unas de otras. Estos movimientos, si no son bien llevados y planificados, es decir, si se componen de acciones y reacciones, pueden llevar a la industria a un colapso. En el caso específico de la Comercializadora de Verduras Guzmán S.A.S. (sujeto de estudio de la presente investigación), los competidores más fuertes en este tipo de mercado son: Grupo Fénix de Cali, Comercializadora de Hortalizas Selectas de Colombia S.A.S de Medellín, y Pradera Frutal S.A.S de Cali. En este ítem, no se puede advertir una rivalidad fuerte, con la Comercializadora de Verduras Guzmán S.A.S puesto que las hortalizas y verduras que ellos comercializan apenas constituyen el 10% de los productos que esta empresa ofrece.

Poder de Negociación de los Compradores

La teoría porteriana sobre ítem, dice que “en industrias con pocos compradores y pocos vendedores, el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los compradores”.(Porter, 2009, p.37) Un grupo de compradores tendrá un gran poder de negociación si es que está concentrado o compra grandes volúmenes relativos al vendedor. En el caso de los compradores más importantes y que constituyen la base de más representativos para la Comercializadora de Verduras, son los oferentes de restaurantes chinos y establecimientos de comida oriental en general. Este gremio es unido pero en el ámbito regional, es decir, los dueños de la gran mayoría de los restaurantes chinos de Cali, se conocen con los de Palmira, Candelaria, Pradera, pero a nivel nacional, la agremiación es prácticamente nula. De todas formas, es un riesgo siempre latente, al menos en el contexto regional, porque el sector está

muy agremiado, y en cualquier momento pueden acordarse rebaja de tarifas, o exigencias de volúmenes más grandes de compra, etc.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados. Esto puede suceder cuando el mercado tiene otras alternativas para interactuar comercialmente con ellos, en el caso de la Comercializadora Guzmán S.A, la relación que tiene con su vasta clientela es muy sólida, incluso los propietarios mismos de los restaurantes chinos, le consiguen semillas, o le suministran algunas nuevas para que las cultive.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Porter, explica este ítem, sosteniendo que “un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de mercado si las barreras de ingreso son altas”, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas. Este autor, menciona las siete principales fuentes de barreras de entrada son: economías de escala, la diferenciación en el producto, el capital disponible, los costos de cambio, la disponibilidad de canales de distribución, las desventajas del costo independientemente de la cantidad, así como las políticas propias de los gobiernos. De estas siete, al aplicarlas a la Comercializadora, se puede considerar que esta empresa tiene una relación muy consolidada con sus clientes, es casi como una familia, para un nuevo oferente, sería complejo “romper” esta comunión oferente-cliente.

Presión ejercida por el desarrollo de Productos sustitutos

Porter hace énfasis en que la aparición de productos sustitutos normalmente sigue una tendencia. Mientras que en una industria, los competidores se concentran entre ellos, otra empresa crea un nuevo producto, sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente. La comercializadora Guzmán, cuenta con un portafolio de productos de más 10 verduras chinas, y cada una de ellas por sugerencia de los clientes, es decir la dieta base de los platos que ellos ofrecen involucran estos 10 tipos de verdura, en este orden de ideas, no existe un riesgo serio que preocupe, o una verdura que sustituya algún insumo de estos.

Ámbito interno

Para este apartado se tomaron como referencia fuentes primarias de información (personal de la empresa), y fuentes secundarias (revisión de informes del mercado).

Entrevista con Propietario (Ing. Edgar Guzmán A.)

Investigador: Buenos días Ingeniero, hablando de su comercializadora, se sabe que es una Pyme muy rentable, pero de acuerdo a su experiencia en estos

años, que cree que le faltaría para consolidarse en el mercado hortofrutícola nacional?

Edgar Guzmán Acuña: Básicamente, mejorando la capacidad productiva de la empresa, es decir, para poder tener mayor cobertura en el mercado y cubrir la demanda insatisfecha (porque la hay y mucha) es necesario conseguir más lotes para cultivar, cada vez aparecen más oferentes, y pues no se les visita, porque para que ofrecer algo de lo que no se tiene.

Investigador: Aparte de lo que ud comenta, que otros aspectos considera ud, pueden contribuir al posicionamiento de la Comercializadora?

Edgar Guzmán Acuña: Podría conseguirse otros nichos de mercado, no solamente los restaurantes chinos, porque es un riesgo tenerlos a ellos como los principales clientes, se han hecho intentos de dar a conocer el producto, y pues está esa idea, de hecho, en este momento se le han dado algunas "pipilangas" (tubérculo comestible) a algunas vendedoras de chontaduro, del centro de la ciudad, para que vayan degustando este comestible a la gente.

Investigador: Como se explica la rentabilidad de la empresa, cuales son los factores críticos de éxito de su organización?

Edgar Guzmán Acuña: Los puntos clave para esta rentabilidad es que la oferta está conformada por productos novedosos, que por lo regular otras comercializadoras los importan, pero al importarlos se encarecen, esto no es nuevo, digamos que mi experiencia en Mexico con la pipilanga, me motivó para hacer un estudio de años, para poder cultivarla y comercializar aquí en el Valle, los demás productos llegaron por sugerencia de los propios dueños de los restaurantes. Y respecto a otros factores, pienso que la cordial y transparencia en la relación con los clientes ha sido fundamental para el éxito del negocio.

Investigador: Sabemos que ud por su profesión, tiene todo al día, en cuanto a las labores agrícolas, pero como se las arregla, para la gestión administrativa?

Edgar Guzmán Acuña: Bien, la verdad aunque me gusta trabajar en forma autónoma, no ha sido fácil porque son muchas cosas al tiempo, por ejemplo, yo mismo cuando se acaba la jornada diaria, hago las cuentas con calculadora en mano, yo mismo llevo la contabilidad, yo mismo contacto los clientes, en ocasiones, también investigo nuevos mercados, el problema es cuando me enfermo, o tengo que viajar a otras ciudades, o a eventos familiares.

Investigador: Alguna vez le han propuesto mejoras para su empresa, de índole logístico, comercial, productivo o administrativo?

Edgar Guzmán Acuña: Pues, la verdad, algunos estudiantes me han solicitado el permiso para hacer sus trabajos de pasantía, como en dos ocasiones, pero han sido

trabajos de agronomía o de buenas prácticas agrícolas, pero a nivel administrativo hasta ahora nada.

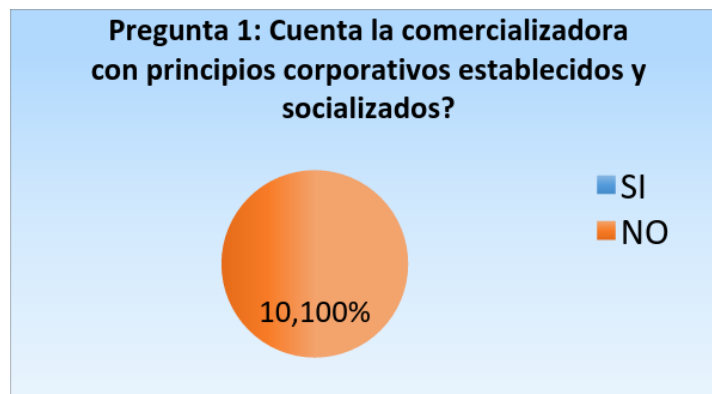
Investigador: De todos los recursos con que cuenta su empresa (humanos, tecnológicos, financieros, logísticos, materiales), cuales presentan un mejor desempeño y cuales presentan un bajo desempeño?

Edgar Guzmán Acuña: Pues que uno nunca esta ciento x ciento conforme, pero por mi experiencia pienso que los recursos que mejor se utilizan son los humanos, los materiales por la eficiencia y los financieros (saber invertir), y los de menor desempeño, los tecnológicos, pues la verdad, a los procesos no les aplica tecnología, ni siquiera la gestión administrativa, contable o comercial, todo se maneja muy manual todavía.

Encuesta de percepción (empleados/operarios)

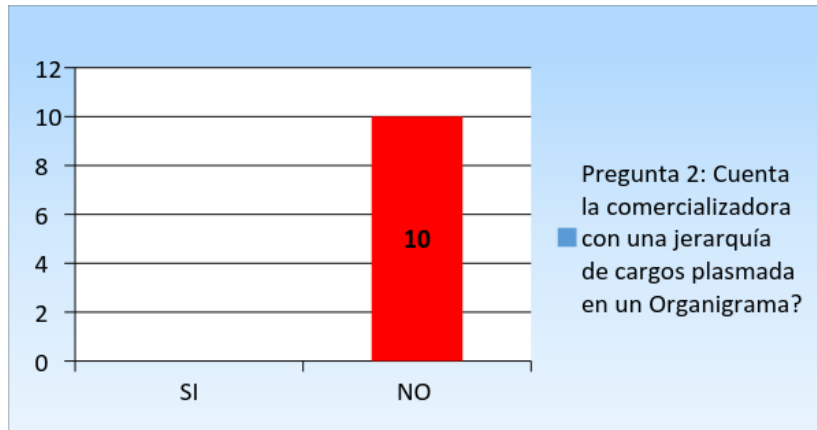
La presente encuesta tiene como propósito fundamental evaluar la percepción que los empleados y operarios tienen de la gestión operativa, comercial, logística y administrativa de la organización en la que laboran. El cuestionario fue aplicado al personal administrativo y operativo (10 personas)

Pregunta 1: Cuenta la comercializadora con principios corporativos establecidos y socializados?



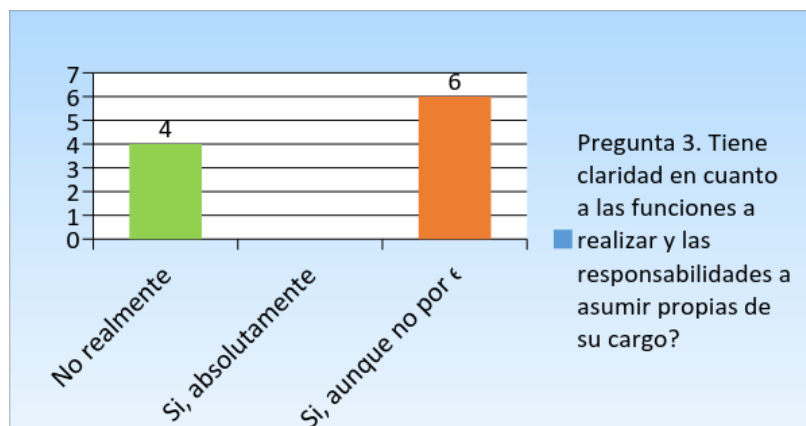
R/ De acuerdo a esta respuesta, se evidencia que en este apartado, el personal de la comercializadora concuerda que se adolece de esta información. (100%)

Pregunta 2: Cuenta la comercializadora con una jerarquía de cargos plasmada en un Organigrama?



R/ En este ítem, los entrevistados en forma significativa (100%) concuerdan que la comercializadora no posee un Organigrama formal de los cargos.

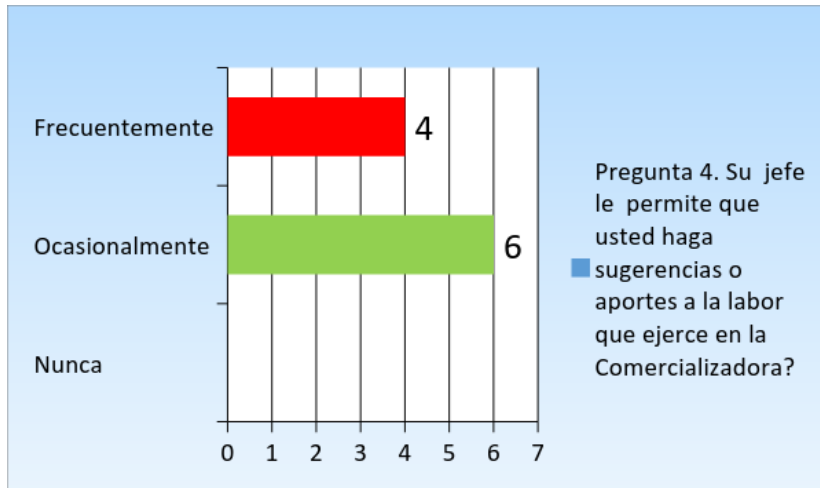
Pregunta 3. Tiene claridad en cuanto a las funciones a realizar y las responsabilidades a asumir propias de su cargo?



R/ 60% confirma que existe claridad en este aspecto, aunque no “formalmente”, se colige que el personal sabe que funciones realizar y que responsabilidades asumir pero no por escrito, y el 40% afirma que en realidad no tiene muy claro, que le

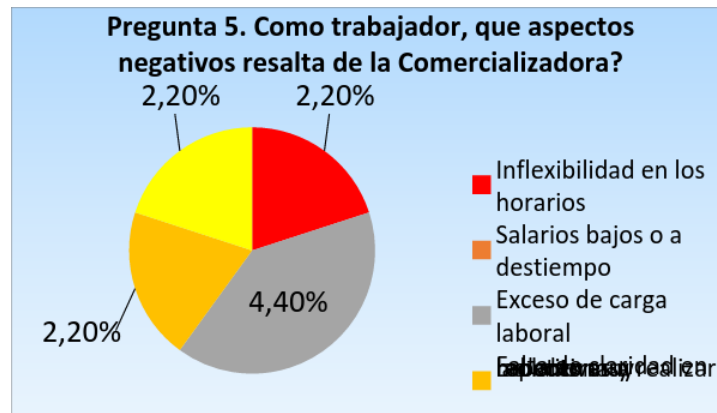
corresponde hacer, quizás sea la gente que trabaje en los cultivos, quienes a su vez empacan, separan material extraño, aran, pesan, etc.

Pregunta 4. Su jefe le permite que usted haga sugerencias o aportes a la labor que ejerce en la Comercializadora?



R/ Con base en esta respuesta, este ítem es positivo, puesto que la gestión colaborativa es fundamental para el bienestar de cualquier organización. El 60% es un porcentaje representativo, si a ello se le suma el 40%, la evidencia se confirma positivamente.

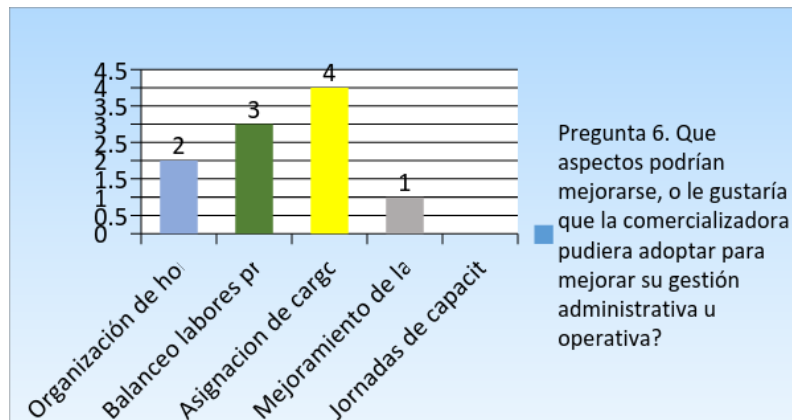
Pregunta 5. Qué aspectos negativos resalta de la Comercializadora en el lapso de tiempo que se encuentra laborando para esta organización?



R/ Las opiniones son variadas, lo que demuestra que coexisten varios aspectos que demuestran cierto grado de inconformismo por parte del personal, situaciones que

es necesario, que el empleador tome nota de ellas, para mejorarlas: llama la atención el 40% que calificó el factor “exceso de carga laboral”, como el más sobresaliente, lo que infiere tres eventos; que no existe una programación clara de las labores a llevar a cabo, o que existe mucha sobre producción, o que el mano de obra resulta insuficiente.

Pregunta 6. Que aspectos podrían mejorarse, o le gustaría que la comercializadora pudiera adoptar para mejorar su gestión administrativa u operativa?



R/ el 40% del personal, está de acuerdo en que una asignación de cargos, funciones y responsabilidad mejoraría la gestión administrativa, un 30% señala que haya una programación más balanceada de las labores productivas, lo que infiere que en ocasiones hay mucho volumen de trabajo, y que en otras, no hay mucho que hacer en la planta.

Análisis Dofa

Calificación personal de acuerdo a cada apartado



Identificación De Imperativos Estratégicos

Para definir los imperativos estratégicos para la Comercializadora (sujeto de estudio de la presente investigación) se reflexionó sobre los aspectos más relevantes a mejorar y fortalecer organizacionalmente la Pyme.

	Nombre del imperativo	Definición	Resultado/Perspectiva/Objetivo
1	Productividad empresarial	La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.	Administrar efectivamente los procesos y recursos disponibles para alcanzar y mantener la excelencia del portafolio de productos distribuidos por la Comercializadora
2.	Competitividad	La competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía	Identificar ventajas competitivas (en los procesos, en los productos, o en la logística y comercialización de los mismos) que permitan marcar diferencia con los demás oferentes del mercado
3.	Responsabilidad Social y Ambiental	Compromiso ineludible e indefectible con la comunidad y el medio ambiente	Contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad armónica de los grupos sociales objetivo y de la

			Institución, a través de proyectos y de la interacción en redes académicas, productivas y sociales, con criterios científicos de transparencia y éticos en todas las actuaciones.
4.	Productos de excelsa calidad	Cultivo, empaçado, distribución y comercialización de productos bajo los estándares	Productos limpios, sanos, y de inobjetable condición física.
5.	Productos atractivos innovadores (presentación, empaque, promociones)	Labores promocionales de alta eficacia comerciales	Productos atractivos, llamativos y bien presentados
6.	Incrementar el patrimonio de los accionistas	Refiere a las acciones o gestas en pro del incremento de utilidades para la comercializadora	Propietarios conformes, satisfechos y boyantes financieramente

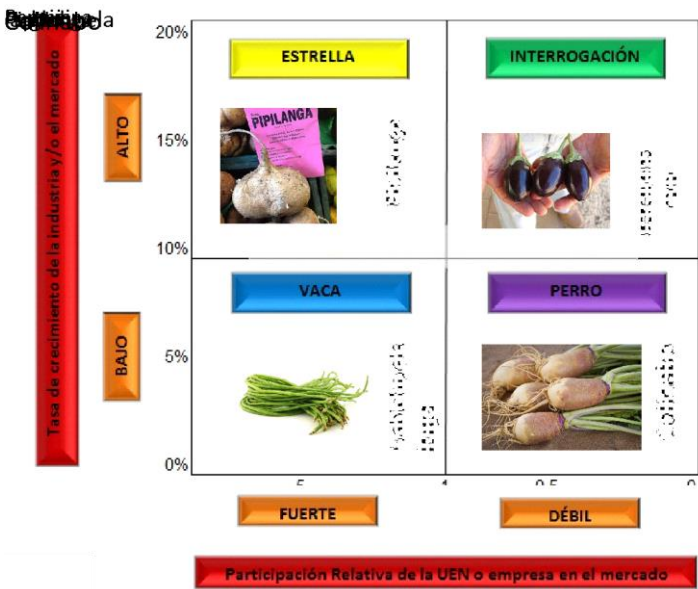
Objetivos Estratégicos

	Nombre del Objetivo estratégico	Descripción	Resultado/Perspectiva/Objetivo
1	Lograr trabajadores satisfechos y competitivos	-Lograr y mantener un indicador de clima organizacional de un 90% de favorabilidad Lograr que al menos el 80% de los colaboradores reciban capacitación en áreas de su interés	Lograr y mantener un equipo de trabajo satisfecho y comprometido con la causa operativa de la empresa
2.	Crecimiento sostenido	-Lograr que todos los productos que conforman el portafolio de la comercializadora, se incrementen a la par, ya sea utilizando el producto o productos vacas lecheras para que sostengan a los de menor participación	Productos de participación creciente o sostenida
3.	Incrementar la rentabilidad	-Lograr que los actuales productos que comercializa la empresa, contribuyan con mayor fortaleza al margen de contribución de la compañía, por medio de estrategia de marketing innovadoras -Hallar otros segmentos de mercado que resulten relevantes para los ingresos en ventas de la comercializadora	Productos más atractivos al cliente. Nuevos segmentos
4.	Fidelización de los clientes	-Lograr sostener como mínimo el 80% de los clientes actuales, mediante la implementación de un programa de lealtad de clientes aplicando la metodología	Lealtad de los clientes actuales

		marketing <i>one to one</i>	
5.	Optimización de entrega de pedidos	-Lograr un cumplimiento del 100% en la entrega de pedidos, incluyendo los envíos nacionales	Clientes locales y nacionales, satisfechos 100% en este ítem
6.	Buenas prácticas agrícolas	-Lograr que todos los procesos asociados a las actividades agrícolas se ajusten a las normas de buenas practicas	-Procesos limpios y eficientes

Identificación del nivel de participación y crecimiento de cada producto de la comercializadora por medio de la aplicación de la matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados. La intención de aplicar esta matriz para esta organización es plantear diversas estrategias de precios y calidad con base en la situación de participación y crecimiento de cada producto en particular.



Productos Estrella (★)



El producto estrella de la Comercializadora Guzmán S.A.S es la “Pipilanga”, una fruta tubérculo, muy popular en Asia y Centroamérica. Este producto para la organización es el que mayor participación de ventas tiene en el mercado, no obstante es el que mayores costos de producción genera. Se puede decir que es un producto que si bien demanda alta inversión, lo justifica por la rentabilidad asociada,

Productos Interrogación (?)



La berenjena mini tiene una baja participación en mercados, ya que no se le ha dado la importancia necesaria para promocionarlo en las diferentes plazas del país, pero sin embargo genera buenas expectativas, que le otorgan una potencialidad especial a futuro-

Productos Vacas Lecheras ()



La habichuela larga tiene una situación privilegiada ya que está totalmente posicionada en el mercado y mantiene sus clientes y genera buena utilidad para la empresa, dicho de otra manera, “se vende sola”, porque este producto se consume en cualquier mercado. Genera más efectivo del que pueden reinvertir de forma rentable, por ello se puede desviar este superávit hacia otras UEN que lo necesiten, por ejemplo la “berenjena mini”.

Productos Perros ()



El colinabo si bien tiene muchas propiedades, ha ido perdiendo participación en el mercado, el cual posee además bajas tasa de crecimiento. Son mercados maduros y en decaimiento. Se podría plantear retirarlo del portafolio de productos, pero tendría que ser remplazado por un producto de similares características.

Resultados y discusión

Una vez llevado a campo, asociado al diagnóstico externo interno, resultó evidente que esta Comercializadora adolecía de un direccionamiento estratégico que le permitiera estar en consonancia con los requerimientos de un contexto laboral globalizado. La comercializadora carece, en forma adicional, de una guía o manual de funciones, todo funcionaba muy empíricamente, lo que imposibilitaba una mejor o más clara gestión de su personal administrativo, operativo y comercial.

Este tipo de organizaciones, representan para sus emprendedores, una contextualización alterada de la realidad, como quiera que es fácil caer en la falsa creencia, que en un negocio de estos que poseen muchos clientes, y un alto volumen de pedidos, ese hecho se traduce en utilidades y crecimiento en la cuota del mercado.

Claramente, se observó que el Ingeniero Guzmán (propietario), confía más en su intuición y capacidad de trabajo, que en la propia dinámica del mercado, en cuanto al conocimiento y consideración de las fuerzas competitivas del mercado.

Conclusiones

La Comercializadora de Verduras Edgar Guzmán Acuña S.A.S evidencia inconformidades en el área administrativa debido a una estructura organizacional indefinida que no está de acuerdo con las necesidades y requerimientos reales de la organización, tal coyuntura se debe a que es una empresa pequeña familiar, donde las decisiones más trascendentales las asumen pocas personas.

El personal colaborador si bien está agradecido por la oportunidad y estabilidad laboral que ha tenido en la Comercializadora, demuestra cierto grado de inconformismo con apartados como la inflexibilidad en los horarios, el alto volumen de actividades y la poca claridad en cuanto a sus funciones y responsabilidades

La Comercializadora es productiva y tiene una participación alta en el mercado donde opera, no obstante como se pudo detectar en la investigación, se encuentra desbalanceada en cuanto a la participación y crecimiento puntual de sus productos; esto es, algunos productos rotan mejor que otros.

Se llegó a la conclusión, de que debía emprenderse un plan de acción con base en cada objetivo estratégico para poder fortalecer la organización en un lapso de seis meses.

FUENTES DOCUMENTALES

Ansoff, I. (1980). *Strategic management journal* .

Chandler, A. (2001). *Inventando el siglo electrónico: la épica historia del consumidor electrónico y las compañías informáticas*. Nueva York.: Free express.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (1984). *DRUCKER, Peter. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. Cecsá.

Freeman, R. (1995). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*.

García Maradiaga, R. (1999). *Diagnostico industrial*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.

Porter, M. (1991). *The competitive advantage of nations*. New York: : the Free Press.

Trujillo, F. (2006). *DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CMAPS*.

Wilson, I. (1996). *The 5 compasses of strategic leadership*. Strategy & Leadership,.