

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SGA SEMILLAS
(PALMIRA – VALLE): UN IMPULSO A SUS PRODUCTOS DENTRO DE LA
AGRICULTURA COLOMBIANA**



**DANIEL ANTONIO CASTRO VEIRA
2151228
SANTIAGO GUERRERO BETANCUR
2147464**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE COMUNICACION Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA ECONOMÍA
SANTIAGO DE CALI
2020**

**PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SGA SEMILLAS
(PALMIRA – VALLE): UN IMPULSO A SUS PRODUCTOS DENTRO DE LA
AGRICULTURA COLOMBIANA**



**DANIEL ANTONIO CASTRO VEIRA
SANTIAGO GUERRERO BETANCUR**

**Proyecto de grado para optar al título de Economista y
Administrador de Empresas**

**Director
MARÍA CRISTINA PEREA CASTILLO
Administrador de empresas
Mag. en administración
Mag. en pensamiento estratégico y prospectiva**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE COMUNICACION Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROGRAMA ECONOMÍA
SANTIAGO DE CALI
2020**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas y Economista.

ANA JUDITH PAREDES CHACON

Jurado

ELIZABETH APONTE JARAMILLO

Jurado

Santiago de Cali, 20 de agosto del 2020

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Descripción del problema	20
1.2.2 Formulación del problema	23
1.2.3 Sistematización del problema	23
1.3 JUSTIFICACIÓN	24
1.4 OBJETIVOS	25
1.4.1 General	25
1.4.2 Específicos	25
2. MARCOS DE REFERENCIA	26
2.1 MARCO CONTEXTUAL	26
2.2 MARCO LEGAL	27
2.2.1 Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales	27
2.2.2 Resolución 492 de 2008	28
2.2.3 Resolución 3168 del ICA de 2015	28
2.2.4 Resolución 498 de 2016	28

2.3	MARCO TEÓRICO	29
2.3.1	Teorías sobre el direccionamiento estratégico	29
2.3.2	Economía agrícola	33
2.4	MARCO CONCEPTUAL	36
2.4.1	Plan de gestión	37
2.4.2	Mercado agrícola	37
2.4.3	Análisis interno	38
2.4.4	Análisis externo	38
3.	METODOLOGÍA	40
3.1	TIPO DE ESTUDIO	40
3.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	41
3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	41
3.4	FASES DE DESARROLLO	41
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS	42
3.5.1	Análisis estadístico	42
3.5.2	Análisis de contenido	43
4.	DIAGNÓSTICO DE SGA SEMILLAS	44
4.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	44
4.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
4.2.1	Factores internos	45
4.2.2	Factores externos	49
4.2.3	Matriz de Perfil Competitivo - MPC	57
4.2.4	Matriz MIME	63

4.2.5	Matriz de correlación estratégica	64
4.2.6	Matriz MICMAC	65
5.	CONTEXTO GENERAL DE LA AGRICULTURA EN COLOMBIA	68
5.1	INDICADORES ECONÓMICOS	68
5.2	ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER	74
5.2.1	Amenaza de nuevos competidores	74
5.2.2	Poder de negociación de los compradores	75
5.2.3	Poder de negociación con los proveedores	75
5.2.4	Presión de sustitutos	75
5.2.5	Capacidad de la categoría	76
5.2.6	Rivalidad de la categoría	76
5.3	PRINCIPALES APORTES QUE SE REALIZAN AL SECTOR	76
5.3.1	Empleo y educación	77
5.3.2	Diversificación de la actividad productiva	78
5.3.3	Aporte de los productos alimenticios	78
5.4	DESAFÍOS Y RETOS DEL SECTOR AGRÍCOLA PAÍS	80
6.	COMPONENTES DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SGA SEMILLAS	83
6.1	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL	83
6.1.1	Misión, visión y objetivos de la organización	83
6.1.2	Objetivos organizacionales.	85
6.1.3	Estrategias	87
6.2	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO, PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	88

6.2.1	Plan de acción	89
6.2.2	Formulación de políticas procedimientos y reglas	93
7.	CONCLUSIONES	94
8.	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFIA	97
	ANEXOS	105

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Fases y actividades de desarrollo	41
Cuadro 2. Productos comercializados por SGA Semillas	44
Cuadro 3. Matriz de factores internos (MEFI)	48
Cuadro 4. Matriz de factores externos (MEFE)	56
Cuadro 5. Matriz MPC	57
Cuadro 6. Matriz DOFA	64
Cuadro 8. Matriz Micmac	66
Cuadro 9. Plan de acción	89

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Ventas SGA Semillas (2017-2019)	22
Gráfico 2. SGA Semillas (Valor)	58
Gráfico 3. SGA Semillas (Valor sopesado)	59
Gráfico 4. Germisemillas (Valor)	59
Gráfico 5. Germisemillas (Valor sopesado)	60
Gráfico 6. Semillas y Semillas (Valor)	60
Gráfico 7. Semillas y Semillas (Valor sopesado)	61
Gráfico 8. Agrosemillas (Valor)	61
Gráfico 9. Agrosemillas (Valor sopesado)	62
Gráfico 10. Valor general	62
Gráfico 11. Valor sopesado general	63
Gráfico 12. Matriz Micmac	66
Gráfico 13. Variación (%) del PIB y del valor agregado del sector agropecuario silvícola y pesquero IV trimestre 2015-2019	68
Gráfico 14. Tasa de Crecimiento (%) IV Trimestre 2018-2019	69
Gráfico 15. Participación (%) del valor agregado sectorial	70
Gráfico 16. IPC División de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Mensual, Año Corrido y 12 Meses Diciembre (2018 - 2019)	70
Gráfico 17. Variación Anual por División de Gasto Diciembre (2018-2019)	71
Gráfico 18. Variación Anual IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Diciembre (2017-2019)	72
Gráfico 19. Variación Mensual por Divisiones de Gasto Diciembre (2018-2019)	73

Gráfico 20. Variación Mensual IPC Total vs IPC Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Diciembre (2017-2019) 74

Gráfico 21. Crecimiento del empleo en el sector agroindustrial (2015-2019) 77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz MIME	63
Figura 2. Organigrama propuesto para SGA Semillas	85

RESUMEN

En este trabajo investigativo se propuso el objetivo de proponer un plan de direccionamiento estratégico que impulse los productos de SGA Semillas, ubicada en Palmira Valle, dentro de la agricultura colombiana. Para esto se utilizó un enfoque mixto (técnicas cualitativas y cuantitativas), de tipo descriptivo, mediante la utilización de encuestas semi estructuradas; la unidad de análisis correspondió a todos los empleados adscritos a la empresa objeto de estudio. Esto se llevó a cabo mediante el desarrollo de tres fases, a saber: (i) diagnóstico de SGA Semillas, en relación a sus factores organizacionales que intervienen en su impacto en el sector agrícola; (ii) contextualización de la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial; (iii) lineamientos y recomendaciones del plan de direccionamiento estratégico para la empresa SGA Semillas. Se concluyó finalmente que, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, la empresa puede mejorar en cada uno sus procesos, generando nuevas expectativas de crecimiento y desarrollo empresarial.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, agricultura, diagnóstico, SGA Semillas.

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica les permite a las organizaciones, trazar sus acciones en pro de la consecución de los objetivos, que se convierten en su razón de ser¹. Por su parte, la economía agrícola gestiona la comercialización nacional e internacional de productos, fortaleciendo el ingreso, tanto de las empresas, como de las familias².

A través de esta investigación se propone elaborar un plan de direccionamiento estratégico que impulse los productos de SGA Semillas dentro de la agricultura colombiana. Esto, teniendo en cuenta la importancia que significa para la empresa, la creación de un plan de direccionamiento estratégico que le permita contribuir al fortalecimiento de la economía agrícola en el país e impulsar su propio desarrollo.

Es relevante entonces que se planteen estrategias, fundamentadas en la realidad de la empresa, donde prime una investigación rigurosa que le permita tener claridad acerca de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; de tal manera que se dirijan sus funciones hacia un mercado ya definido, donde pueda determinar los gustos y necesidades de los clientes, así como la manera de suplirlas, mediante acciones concretas de acuerdo a la capacidad de la organización.

El desarrollo de esta investigación, implica llevar a cabo un estudio de campo, donde se recolecta información de corte cualitativo y cuantitativo, que facilita la obtención de datos precisos, en los cuales se fundamenta el diseño del plan estratégico, con el ánimo de que sea efectivo y le permita a la empresa, alcanzar los objetivos trazados en la medida que contribuye al crecimiento del sector. Dado lo anterior, se cuenta con información acorde para una investigación del sector agrícola en Colombia, de tal modo que SGA Semillas, pueda determinar las características de un plan de gestión estratégico. Es así como, se traza el objetivo de proponer un plan de direccionamiento estratégico que impulse los productos de SGA Semillas, ubicada en Palmira Valle, dentro de la agricultura colombiana.

Para ello, inicialmente se lleva a cabo la definición del problema, donde se tienen en cuenta los antecedentes que permiten visualizar los resultados de otros estudios, dando pautas para fortalecer esta propuesta. Asimismo, se hace la formulación del

¹ FLORES, Juan; MONSALVA, Francisca. Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile. Chillán: Universidad del Bio Bio. 2015. p. 25.

² MEZA, Carlos; ROMERO, Jaime. De la economía agrícola a la economía de la ruralidad [en línea]. En: Equidad & Desarrollo, (25), 95-117. 2016. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/36h8Cd6>

problema, la justificación y los objetivos. También se determinan los marcos de referencia, con lo cual se presentan los fundamentos teóricos, legales y contextuales, elementos esenciales para el desarrollo de los objetivos propuestos, dado que a partir de allí se aplican conceptos vitales de gran utilidad en la práctica. Luego, el diseño metodológico brinda una guía acerca del cómo se va a llevar a cabo este estudio. El desarrollo se hace en tres etapas, a saber: (i) comportamiento del sector agrícola en Colombia, en los últimos cinco años; (ii) diagnóstico de SGA Semillas, en relación a sus factores organizacionales que intervienen en su impacto en el sector agrícola; (iii) diseño de los componentes del plan de direccionamiento estratégico que conlleve a SGA Semillas, a favorecer significativamente el sector agrícola en Colombia. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencia correspondientes.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, y a partir de ello, se plantea la descripción, formulación y sistematización del problema objeto de estudio, para finalizar con su justificación y objetivos generales y específicos.

1.1 ANTECEDENTES

Con el propósito de contextualizar y documentar el tema de investigación, a continuación, se presentan diferentes estudios a partir de los cuales se evidencian componentes teóricos y metodológicos de apoyo para el abordaje y desarrollo del mismo.

Inicialmente se trae a colación la investigación realizada por Chong, titulada “Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada al valle de Virú”³, plantea el diseño de un modelo de gestión a nivel empresarial que promueva el desarrollo productivo de pequeñas unidades o sectores agrícolas ubicados del Valle de Virú en Perú, a través del establecimiento de la relación entre el desarrollo de la vocación agropecuaria, competitivo, del recurso hídrico y de actividades económicas no tradicionales, propias de las pequeñas unidades agrícolas dentro del mismo sector, así como la relación dada entre la integración de políticas públicas y el desarrollo sostenido de estas unidades.

A través del estudio de antecedentes, se hizo la aplicación de talleres de asociatividades y diversos instrumentos, mediante los cuales el autor logra comprobar la hipótesis general de su investigación, donde la competitividad, la integración y el desarrollo sostenible son aquellos factores que resultan determinantes dentro de un modelo empresarial de gestión que impulse el desarrollo productivo de las pequeñas unidades, para el caso particular, las que se ubican en el valle de Virú en Perú. Esta investigación aportó elementos importantes que permiten visualizar el diseño adecuado de un modelo de gestión, bajo estándares competitivos que les garantiza a las organizaciones un mejor desempeño.

³ CHONG, Mario. Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada al valle de Virú [en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú, 2011.p. 279. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2BVklQu>

De otro lado, Angarita⁴, en su investigación titulada “Incidencia del sector agrario en la dinámica del comercio exterior colombiano” plantea como objetivo esencial el análisis de la incidencia del sector agrario en torno al comercio exterior, esto lo realiza a través de la identificación de las oportunidades que se encuentran vigentes dentro del mercado internacional que estén relacionados con la oferta agrícola nacional y la descripción de los productos agrícolas que se exportan dentro de este, es decir un estudio a modo de barrido del sector agrario, tanto nacional como internacional, una comparativa y el planteamiento de un posible plan de acción entorno a los datos recopilados.

Concluyendo, el autor menciona como las políticas agropecuarias nacionales han sido deficientes pues la respuesta ante la demanda de productos de este sector ha sido insuficiente tanto a nivel del mercado local como el exterior, incluso interdepartamental, lo que genera tan solo un 25% de explotación de la tierra del 100% de su capacidad real, un tema que se transmite al panorama internacional y la insatisfacción de necesidades de compra de los consumidores en este medio, lo que genera notorias pérdidas de la participación a nivel nacional en tema de exportación agrícola.

El principal aporte de esta investigación, radica en que proporciona elementos que podrían resultar útiles al momento de hacer la planeación estratégica de SGA Semillas, puesto que orienta un panorama tanto nacional como internacional del mercado agrícola.

En esta misma línea, Pedrozo⁵, en su trabajo de grado titulado “El emprendimiento agrícola como promotor de desarrollo rural en Colombia”, pretende darle respuesta a la pregunta ¿Cómo el emprendimiento agrícola promueve el desarrollo rural en Colombia? Esto a través de una metodología de exploración cualitativa, dada mediante la revisión de bibliografía y recopilación documental para lograr evidenciar aquellos avances en torno al emprendimiento agrícola y el desarrollo del sector rural, identificando iniciativas en estas zonas, que brinden algún tipo de beneficio a sus pobladores y que son aporte al desarrollo rural colombiano.

A partir de los resultados obtenidos por la investigadora, se muestra una relación estrecha y positiva en cuanto al emprendimiento rural y el desarrollo de estas zonas

⁴ ANGARITA, W. O. Incidencia del sector agrario en la dinámica del comercio exterior colombiano [en línea]. Universidad Militar Nueva Granada. 2015 [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JwqfLW>

⁵ PEDROZO, Lilia. El emprendimiento agrícola como promotor de desarrollo rural en Colombia [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Bogotá, 2016. p.103. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JvPmyy>

donde el trabajo conjunto de estas resulta ser un gran promotor para la solución de problemáticas, por lo cual el impulso y apoyo de dichas actividades son algo relevante a nivel nacional.

El aporte de esta investigación, permite que se le dé prioridad al área rural, como principal gestor de la economía agrícola, de este modo brinda elementos fundamentales que contribuye al diseño de estrategias acordes con el propósito de la empresa.

Los autores Cárdenas & Vallejo⁶, en su publicación titulada “Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación”, marcaron como objetivo esencial, la presentación de una revisión bibliográfica que versa sobre el concepto de desarrollo rural y el papel del mismo, de la mano de la agricultura como actividad económica; también presentan de forma cronológica y ordenada la actividad del sector agropecuario en el periodo representado entre 2011 a 2013 en el panorama nacional colombiano, esto bajo el marco del Plan Nacional de Desarrollo con vigencia 2010-2014.

La conclusión a través de esta metodología recopilatoria informativa y documental, arroja que en términos generales, la política colombiana enfocada al sector agrario en particular, debe girar, o tomar un nuevo rumbo hacia la nueva visión del desarrollo rural contemporáneo, pensando en su desarrollo y no solo considerar que dichas zonas son solo para producción; un nuevo enfoque que de una u otra forma obliga al gobierno a la revisión de políticas en pro del impulso rural, en temas tanto económicos, como culturales y sociales que cubran también al gentilicio.

El aporte de esta investigación facilita un panorama que evidencia el efecto de las diferentes políticas y demás acciones implementadas por el Estado, en dirección al sector agrícola. Es así como se puede obtener información valiosa para conocer el estado actual de la empresa en su entorno y al mismo tiempo permite el diseño de estrategias acordes con el fin de la organización.

En este mismo orden de ideas Botero, Cabrera y Ortega⁷, en su investigación titulada “Estrategias para mejorar la competitividad en el sector agrícola”, plantean

⁶ CÁRDENAS, J. I.; VALLEJO, L. E. Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. 2016. Apuntes del CENES 35.62, 87-123.

⁷ BOTERO, Vanessa, CABRERA, Mariana; ORTEGA, Diana. Estrategias para mejorar la competitividad en el sector agrícola [en línea]. Universidad Agustiniiana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C. 2017. p.52. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JyBe7Q>

como objetivo, la definición de estrategias para el impulso de la competitividad del sector agro para el caso particular del Departamento de Vichada Colombia, esto realizado a través de la caracterización del sector agrícola, en particular en un rango dado entre 2014 y 2016, una identificación de las estrategias de posibles mejoras de la competitividad y un establecimiento de las acciones convenientes para incrementar la productividad de la región, para el sector agro específicamente.

Los autores a través de su investigación, concluyen que al caracterizar el sector agrícola de Vichada como fue planteado, tanto en los niveles macro como los meso, se evidenció que éste sector dentro del departamento posee los recursos naturales suficientes para la potencialización de la participación en el mercado nacional y su nivel de producción; sin embargo, uno de sus limitantes, es que dicha producción departamental es usada principalmente para el abastecimiento local, un tema que necesita de un brazo financiero de gran poder, esencialmente gubernamental para poder obtener la tecnología y financiación adecuada para el logro de un mayor crecimiento e impulso de la interacción comercial interdepartamental que ayude a su vez, al crecimiento general nacional para abarcar el mercado internacional en sumatoria. A través de esta investigación, se obtienen elementos claves para el establecimiento de estrategias acordes con la situación actual del sector agrícola.

Fajardo⁸, por su parte en “Agricultura, campesinos y alimentos (1980-2010)” plantea el establecimiento de las principales características, dadas a raíz de los conflictos sociales que se asocian directa o indirectamente con la estructuración del sistema agrario colombiano dado en el contexto internacional de desarrollo de la industria de alimentos en particular y los exportables agro en el periodo mencionado en su mismo título; todo esto a través del examen del impacto del desarrollo internacional a nivel interno en la industria de alimentos y en las prácticas agrarias, así como su análisis en torno a la configuración del sistema agrario colombiano, lo relacionado a uso, tenencia de tierras, políticas agrarias y participación por parte de la población campesina, todo esto desde niveles tanto locales como nacionales, según su importancia a través de un estudio documental histórico.

A raíz de este recuento histórico en torno a las vicisitudes presentadas en la agricultura colombiana, el autor menciona que el sistema agrario colombiano actual, está caracterizado por: reducción de generación de ingresos y empleos, limitación de producción de bienes agro, agravamiento de la dependencia alimentaria nacional, ampliación de la pobreza rural y retraso socioeconómico del campo.

⁸ FAJARDO, Darío. Agricultura, campesinos y alimentos (1980-2010) [en línea]. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Bogotá, 2018. p.299. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Pwqjza>

El principal aporte de esta investigación tiene que ver con el contexto del sector agrícola, permitiendo establecer coherentemente las oportunidades y amenazas que puede tener SGA Semillas, frente a la situación del país y de su competencia directa. Todo esto, como base para el establecimiento de estrategias.

En esta misma línea Bayona, et al.⁹, en “Planificación estratégica del crédito banco agrario de Colombia para el sector agrícola” como investigación realizó una revisión de políticas dadas en torno al desarrollo del sector agropecuario colombiano y el funcionamiento real de todas aquellas leyes que giran en relación a temas de financiación de este mismo sector a partir de 1999 y hasta 2017, definiendo así un plan estratégico que al Banco Agrario de Colombia le permita ser un aporte real al desarrollo económico del sector en Colombia a través de sus diversos créditos.

En conclusión, unas de sus principales apreciaciones consistieron en que pese a que las diferentes reformas dadas para el sector agropecuario, los niveles de productividad no han mejorado, así como tampoco la calidad de vida de los habitantes del sector rural productor, evidenciándose en cifras, que estos superan los 2.7 millones de personas con edades entre 40 y 54 años de edad en su gran mayoría, lo que deja en evidencia que la población menor a 30 años cada vez disminuye en el área rural, por lo que impulsar programas que incentiven a los jóvenes al retorno o la permanencia con ciertas garantías es de menester estatal.

El aporte de este estudio, tiene que ver con la manera como se ha financiado el sector agrícola en el país y la utilidad que esto ha tenido para el fortalecimiento de la agricultura, especialmente de los pequeños cultivadores, quienes se han convertido en el aporte más valioso para el desarrollo de las empresas agrícolas. De este modo, le permite a SGA Semillas, conocer mejor su entorno.

Por otro lado, Prieto¹⁰, en su investigación llamada “la tecnificación como herramienta para incrementar la productividad agropecuaria en Colombia” pretende la generación de conciencia del uso tecnológico de bienes y servicios para aumentar la productividad nacional dada la gran diversidad de productos que se dan en el territorio colombiano con un alto grado de potencial competitivo, para esto buscó el establecimiento de la relevancia de la tecnificación como herramienta esencial del sector agrocolombiano, caracterizándolo en su nivel técnico, identificación de

⁹ BAYONA, Elehyny; et al. Planificación estratégica del crédito banco agrario de Colombia para el sector agrícola. [en línea]. Universidad Católica de Colombia. 2018. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2WtHRh4>

¹⁰ PRIETO, David. La tecnificación como herramienta para incrementar la productividad agropecuaria en Colombia [en línea]. Fundación Universidad de América, Bogotá D.C., 2019. p,139. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/34b60LO>

procesos rurales tecnificados a nivel de cultivos y presentando una propuesta de implementación de procesos tecnificados para aquellos productos que brindan un menor rendimiento en su producción.

El autor evidenció como la biodiversidad de Colombia es relevante, aspecto que le brinda una gran ventaja al sector primario nacional y aporta en gran nivel a la economía nacional a pesar de su debilitamiento en sus últimos años, a raíz de que otras actividades económicas se han ido posicionando, sobre todo la prestación de algunos servicios financieros, lo que a su vez ha disminuido el interés nacional por el crecimiento o inyección de la tecnificación de esta rama productiva propia del campo colombiano.

El aporte de este estudio, tiene que ver con la manera como la investigación presenta los diferentes métodos de tecnificación, que han sido efectivos para la competitividad del sector agrícola, es así como, mediante ese estudio, es posible obtener elementos claves que permiten direccionarse

Las anteriores investigaciones, logran evidenciar de forma palpable, la relevancia de la economía agrícola a nivel tanto nacional como internacional; mostrando la importancia de la planeación y desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico; en la medida que permite fortalecer los medios que utiliza la empresa para ofrecer sus productos tanto a nivel local, interdepartamental, nacional e internacional, convirtiéndose en un motor de crecimiento económico desde lo rural; del mismo modo, optimiza sus procesos de tecnificación, cambio de políticas nacionales, impulso del retorno en las comunidades rurales y permanencia de sus pobladores; al mismo tiempo, motiva las iniciativas de emprendimiento para ofrecer sus productos y ganar mayor participación en el mercado.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema

La empresa SGA SEMILLAS, lleva 22 años en el mercado, se encuentra ubicada en Palmira Valle del Cauca, como pequeña empresa, está dedicada a la importación y distribución directa de hortalizas, flores, aromáticas, bandejas, turba y pastos de las casas; esto en convenio con una empresa estadounidense “Emerald seed” en el

cual se le importan distintos tipos de hortalizas y se distribuyen principalmente en el Valle del Cauca¹¹.

Para el año 2019, se tuvo un promedio de ventas de 90.000.000 de pesos mensuales, sin embargo, si bien se llevan registros contables, esos se hacen de manera empírica y no se tienen indicadores financieros definidos. Asimismo, la empresa en la actualidad no tiene definida la misión, visión, principios ni valores, que le den una directriz clara en relación a su direccionamiento estratégico.

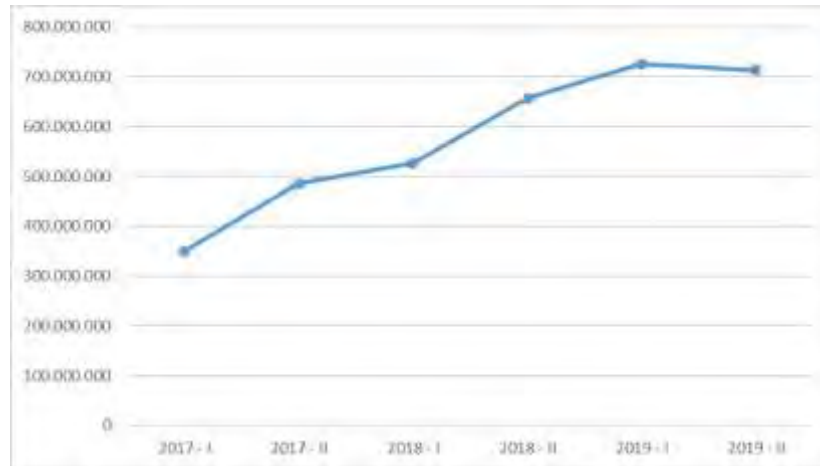
Sin embargo, pese a que la empresa se mantiene en el mercado, se detecta que existen oportunidades de crecimiento que no están siendo aprovechadas, tales como las riquezas naturales del país y la calidad de exportación de los productos colombianos; esto si se tiene en cuenta que Colombia se ha destacado por ser un país productor por excelencia¹².

Por tanto, la primera categoría que se tiene en cuenta para el desarrollo de esta investigación, es el sector agrícola, el cual presenta algunas falencias, entre las que se encuentra el ingreso y dinámica comercial de competidores, que si bien no son originarios del departamento (se encuentran principalmente ubicados en Medellín), su cobertura se extiende hasta el Valle del Cauca, lo que implica que parte del mercado de SGA sea cubierto por otros competidores. Adicionalmente, si bien se crece en volumen de ventas, no corresponde al nivel esperado y requerido para la proyección de la empresa en el tiempo, en el Gráfico 1 se identifican las ventas semestrales en los últimos 3 años (2017 – 2019), aquí se puede identificar que, la empresa ha crecido gradualmente; no obstante, se observa que, en el último año, principalmente en el segundo semestre del 2019 existe un estancamiento; situación que requiere con urgencia que se planteen estrategias efectivas que lleven a la empresa a un crecimiento dinámico, a partir del aprovechamiento de las oportunidades del sector, para de este modo, mitigar impactos significativos en la eficiencia de la compañía, teniendo en cuenta además de lo anteriormente señalado, la ausencia de control y organización existente frente a los procesos.

¹¹ SGA Semillas. Página Oficial [en línea]. 2019. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.sgasemillas.com/>

¹² KALMANOVITZ, Salomón. Breve historia económica de Colombia [en línea]. Bogotá: Utadeo, 2015. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/32VSZZb>

Gráfico 1. Ventas SGA Semillas (2017-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por SGA Semillas

La segunda categoría que compete a este estudio, consiste en el direccionamiento estratégico, ante lo cual se debe considerar lo expuesto por Zuluaga y Caipa¹³, quienes concluyeron en su investigación, que en el direccionamiento estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos y operativas. Por tanto, los autores realizaron un diagnóstico amplio, con lo que se procedió a diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a la empresa reestructurar desde sus cimientos hasta su cabeza más visible (gerencia general), corrigiendo el accionar de cada proceso, evitando la sobre carga en las áreas que dependen unas de otras, lo que sin duda se vería reflejado en su entorno económico.

Aquí es importante mencionar a Briceño¹⁴, quien considera que un plan estratégico, tiene la capacidad para orientar a la empresa al crecimiento, dado que este análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer estrategias que integren los medios con los que cuenta la empresa para lograr sus fines económicos.

¹³ ZULUAGA, D., & CAIPA, G. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia. S.A [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá D.C., 2009. p.169 [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/36do6Pj>

¹⁴ BRICEÑO, Diana. Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa "V&P seguridad y salud en el trabajo". Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnologías. Pereira, 2014. 106p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JsJ9DF>

Asimismo, Cruz y Ramírez¹⁵, afirman que cuando una empresa no tiene una dirección estratégica definida y no cuentan con conocimiento sobre la situación actual de la empresa, esto les impide estar preparados para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en su entorno; por lo que no tendrán la capacidad de potencializar sus fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas que la afectan; por tanto, si la empresa continua por este camino terminará por ser una compañía poco competitiva y no rentable.

Lo anterior brinda argumentos sólidos para considerar que cuando una empresa no cuenta con una dirección estratégica, corre el riesgo de limitar el alcance de sus objetivos y los del sector económico; por ende, su crecimiento y expansión se pueden estancar, incluso tiende a desaparecer, teniendo en cuenta que la globalización del mercado, exige que las organizaciones tengan perspectivas claras y dinámicas en cuanto a su horizonte y futuro estratégico.

Es entonces fundamental que las empresas tengan certeza acerca de donde necesitan estar en un momento, ya sea presente o futuro, para desempeñar su misión, visión y objetivos correctamente, partiendo de un adecuado direccionamiento estratégico. Es ahí donde la gestión estratégica le da la flexibilidad suficiente a la organización para ajustarse a los planes y modificaciones en los mismos.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo debe ser el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para para impulsar los productos de SGA Semillas, ubicada en Palmira Valle del Cauca, dentro de la agricultura colombiana?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de SGA Semillas, en relación a sus factores organizacionales que intervienen en su impacto en el sector agrícola?

¹⁵ CRUZ, Néstor, & RAMÍREZ, Gina. Propuesta de plan estratégico para la empresa Iván Ramírez G. [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2008. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Pvilqf>

- ¿Cuál es el contexto de la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial de SGA Semillas?
- ¿Cuáles son los lineamientos y recomendaciones del plan de direccionamiento estratégico para la empresa SGA Semillas?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Dirección Estratégica es de gran relevancia, en la medida que refleja la situación actual de la empresa, determinando hacia dónde va y con qué enfoque afrontará su entorno. Asimismo, permite mayor claridad en la medida que incrementa la confianza de sus clientes en sus productos, conllevando al crecimiento y mejora continua de la organización.

De igual forma, es muy importante la realización de una dirección estratégica, al interior de la empresa objeto de estudio, ya que enfoca a su personal en la ruta a seguir, generando un sentido de pertenencia y compromiso con sus labores. Esta gestión estratégica es una herramienta clave para el impacto en la economía de su sector, ya que desde este proceso se empodera a todo el personal, dándole una razón de ser a su labor, señalando cómo desde su cargo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto permite identificar sus debilidades, permitiendo tomar las acciones respectivas para mejorar dichas falencias.

En relación al ámbito académico, resulta relevante que los profesionales en administración y economía, tengan la posibilidad, mediante la aplicación de diversas técnicas de investigación y su relación con la realidad de una empresa, de fortalecer los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, lo que también contribuye para el desarrollo de competencias que le conlleven a ser un mejor profesional, dejando en alto el nombre de la Institución Universitaria y de la profesión que representa.

Mediante este estudio, será posible definir enfoques teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico en las organizaciones, de modo que se brinden bases que impulsen la economía agrícola en el país. Esto contribuye de manera significativa para realizar análisis que permitan comprender el comportamiento de un conjunto de empresas, lo cual genera un precedente para entender que independientemente del tamaño de la organización, se puede enfocar un ejercicio

de direccionamiento estratégico que conlleve a una mayor competitividad, haciendo frente a las coyunturas del mercado y el entorno.

En el aspecto metodológico, el desarrollo de esta investigación es pertinente en la medida que proporciona información proveniente de fuentes confiables, la cual, analizada desde cada uno de los objetivos trazados, permite tener una perspectiva clara en cuanto a la situación actual del país en relación a la economía agrícola. Esto se convierte en una fuente de información que permite el diseño de estrategias y acciones que conlleven a un mejoramiento de las empresas del sector.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Proponer un plan de direccionamiento estratégico que impulse los productos de SGA Semillas, ubicada en Palmira Valle, dentro de la agricultura colombiana.

1.4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de SGA Semillas, en relación a sus factores organizacionales que intervienen en su impacto en el sector agrícola.
- Contextualizar la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial de SGA Semillas.
- Establecer los lineamientos y recomendaciones del plan de direccionamiento estratégico para la empresa SGA Semillas.

2. MARCOS DE REFERENCIA

En este apartado se presenta el marco de referencia, donde inicialmente se describe el contexto del estudio, identificando las principales características de SGA Semillas; luego se presenta el marco legal, donde se exponen las principales normativas que aplican al estudio realizado; en tercer lugar, se brindan los lineamientos teóricos que dan a conocer las bases para el análisis de los resultados encontrados. Finalmente, en el marco conceptual se definen los principales conceptos que darán claridad acerca de elementos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de los objetivos propuestos.

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Colombia, se ha caracterizado por su privilegiada ubicación geográfica, donde se encuentra una gran variedad cultural, diversos climas, fauna, flora, cuencas hidrográficas y recursos naturales. Esto ha permitido que la agricultura en Colombia, cuente con fortalezas que le conlleven a ser una fuente de ingresos para una parte de sus habitantes¹⁶.

Siendo así, la agricultura juega un papel fundamental para la economía colombiana, pues es una de las principales fuentes de ingreso en el área rural, mitigando de alguna manera la pobreza y brindando seguridad alimentaria y propendiendo por un desarrollo sostenible para el país. Es de resaltar que “La agricultura colombiana es muy diversa. Según el Banco de la República los principales productos en la economía del país son las oleaginosas, el café, el algodón, el cacao, la caña de azúcar, el banano, el arroz, el maíz, la papa y las flores, entre otros. Según el Banco Mundial el porcentaje de participación de la agricultura colombiana en el Producto Interno Bruto (PIB) fue del 6.3 % entre 2011 y 2015”¹⁷.

Bajo este contexto, SGA Semillas, empresa objeto de estudio, es una organización cuyo objetivo social es, desde 1998, ser productora de semilla certificada de: maíz, frijol arbustivo, frijol de enredadera, habichuela, arveja y cilantro, con muy buena aceptación a nivel nacional a través de la marca SGA Semillas¹⁸.

¹⁶ VARGAS, Katherine. La agricultura colombiana en el contexto de la globalización [en línea]. En: El campesino. 7 de marzo del 2016. [consultado en 25 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2YTUGAA>

¹⁷ Ibid.

¹⁸ SGA Semillas. Op., Cit.

La empresa también está dedicada a la importación y distribución directa de hortalizas, flores, aromáticas, bandejas, turba y pastos de las casas; esto en convenio con una empresa estadounidense “Emerald seed” en el cual se le importan distintos tipos de hortalizas y se distribuyen en El Valle del Cauca¹⁹.

La empresa en la actualidad cuenta con un total de 11 trabajadores, no se tiene un organigrama establecido, sin embargo, dentro de su funcionamiento, se delega a cada trabajador sus obligaciones, roles y funciones. El recurso humano se encuentra distribuido de la siguiente manera: 6 personas en el área de producción; 3 personas en el área de ventas y 1 persona en el área de mercadeo. En el Anexo 1 se muestra el logo y el eslogan de SGA Semillas.

2.2 MARCO LEGAL

A continuación, se describen las principales normativas que rigen el mercado agrícola, entre ellas se encuentra el Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales; las Resoluciones 492 de 2008; 3168 del ICA de 2015 y la 498 de 2016.

2.2.1 Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales

La Unión Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales²⁰, explica que este convenio se basa en la propiedad intelectual individual de cada uno de los creadores de nuevas variedades vegetales, híbridas en su mayoría con la finalidad de permitir su explotación exclusiva pero dentro de un tiempo limitado determinado conforme a la ley. Este convenio cobija por otra parte, a los grupos étnicos bajo el concepto de propiedad colectiva, al tratarse de formas de producción, de vida y costumbres ancestrales, donde sus conocimientos no están patentados formalmente; sin embargo, la Ley busca brindarles los derechos de obtentor como creadores a través de la homologación de fitomejoradores.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ UPOV LEX. Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales [en línea]. 19 de marzo de 1991. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Yqykuu>

2.2.2 Resolución 492 de 2008

El Instituto Colombiano Agropecuario²¹, a través de esta resolución establece los requisitos a nivel nacional para el registro de aquellas personas naturales o jurídicas que se dedican a la producción, importación o exportación de especies ornamentales, flores cortadas y follaje en general.

2.2.3 Resolución 3168 del ICA de 2015

El Instituto Colombiano Agropecuario²², mediante esta Resolución, reemplaza Resolución 970 de 2010, dadas las problemáticas presentadas por los productores nacionales; se busca entonces, la reglamentación y control productivo de importación y exportación, en cuanto a semillas con procesos de mejoramiento genético para su comercialización y siembra en el territorio nacional; además del registro de unidades de investigación en fitomejoramiento, evaluación agronómica y otro tipo de disposiciones concernientes al tema. A través de la Dirección Técnica de Semillas del Instituto, se establece por medio de esta Resolución, los requisitos para registrar los lugares físicos de producción, al igual que las empresas dedicadas a la importación y exportación de semillas.

2.2.4 Resolución 498 de 2016

El Instituto Colombiano Agropecuario²³, establece a través de esta Resolución, los requisitos de exportación de frutas y vegetales frescos que salen del territorio nacional. Estos lineamientos son de obligatorio cumplimiento para aquellas personas naturales o jurídicas que quieran exportar frutas y verduras frescas.

²¹ COLOMBIA, GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA”. Resolución 492 [en línea]. 18 de febrero de 2008. Bogotá D.C. Por la cual se dictan disposiciones sobre la sanidad vegetal para las especies de plantas ornamentales. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2KxCisn>

²² COLOMBIA, GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA”. Resolución 3168 [en línea]. 7 de septiembre de 2015- Bogotá D.C. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2FuWCuR>

²³ INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA). Resolución 448 (20 de enero del 2016). Bogotá D.C. Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco.

2.3 MARCO TEÓRICO

A partir del presente marco se definen las bases teóricas que soportan esta investigación, para eso se tiene en cuenta inicialmente la teoría sobre el direccionamiento estratégico y luego se hace referencia a los factores que influyen sobre la economía agrícola.

2.3.1 Teorías sobre el direccionamiento estratégico

2.3.1.1 Definición de estrategias

De acuerdo con Flores y Monsalva²⁴, la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional.

En este sentido, Cely y Torres²⁵, afirman que la estrategia corporativa representa el nivel más alto, permite definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar, y la ponderación relativa de las unidades de negocio. Vale la pena también traer a colación a un autor clásico, Andrews²⁶, quien expuso una posición, donde combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, al definir en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

Por tanto, para la formulación estratégica se realizarán proyectos, los cuales se correlacionarán a través de una matriz, en cada proyecto se diseñarán estrategias, las cuales se reflejarán en un formato donde además se delegará a un responsable. La formulación estratégica también estará encaminada hacia un plan de acción operativo, el cual debe desarrollar cada una de las personas responsables de los proyectos, este plan de acción debe dar respuesta a: ¿Qué hacer?, ¿Cuándo?,

²⁴ FLORES, Juan; MONSALVA. Op., Cit.

²⁵ CELY, Oscar; TORRES, Fabio. Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa eco-productos y servicios mol S.A.S. en la ciudad de Sogamoso Boyacá [en línea]. Universidad Pedagógica de Colombia; Sogamoso, 2016. [consultado el 20 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2EjwIKx>

²⁶ ANDREWS, K. El concepto de Estrategia de la Empresa. España: Universidad de Navarra. 1980. p. 58.

¿Cuáles son los resultados esperados?, ¿Quién?, ¿Cuáles son los recursos?, ¿Cuáles son las posibles dificultades?

2.3.1.2 Sistema de gestión estratégica y funcional

Para Aguilar y Jiménez²⁷, en relación a la gestión estratégica funcional, cada unidad funcional o estratégica de negocio, debe realizar su propia planeación estratégica, como consecuencia, las unidades de finanzas, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática, entre otros, deben formular su propio plan. Así mismo, en la planeación estratégica operativa, se incluyen las áreas como contabilidad, servicios de mercadeo y ventas entre otros.

Según lo expuesto por Contreras²⁸, es fundamental entonces que los estrategas piensen en forma prospectiva y vislumbren lo que el entorno maneja, así como los riesgos que se pueden presentar. Ese aspecto es relevante en cuanto a que, si es necesario cambiar el rumbo de la organización, debe hacerse en el menor tiempo posible y sin mirar atrás.

Por tanto, se recomienda hacer una planeación estratégica funcional y operativa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Acciones para la planeación estratégica funcional

- Realizar el análisis DOFA.
- Investigar la competencia y realizar su análisis correspondiente.
- Elaborar el análisis de vulnerabilidad.
- Delinear la misión, visión y objetivos en relación al área funcional.
- Diseñar los proyectos funcionales teniendo en cuenta las estrategias y sus responsables, así como el plan de acción para cada área.
- Proyectar el presupuesto estratégico.
- Comunicar el plan estratégico funcional en la empresa.

²⁷ AGUILAR, Yasser; JIMÉNEZ, Jesús. Diseño de un plan estratégico para la corporación Incate [en línea]. Universidad del Norte; Barranquilla, 2017. [consultado el 15 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/30Oljcb>

²⁸ CONTRERAS, Emigidio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica [en línea]. En: Pensamiento y Gestión; 2014, (35), p,152-181.

Acciones para la planeación estratégica operativa

- Diseñar el diagnóstico estratégico para incorporarlo en el diagnóstico estratégico funcional.
- Establecer de manera clara de la misión y los objetivos.
- Diseñar el plan de acción teniendo en cuenta las tareas, el tiempo, la estrategia, responsables, recursos, metas e índices de gestión.

2.3.1.3 Creación de la misión, visión y objetivos corporativos

Para hacer referencia a este tema, es necesario traer a colación a Contreras²⁹, quien asegura que la Planeación Estratégica facilita el establecimiento de la orientación de las actividades futuras de la empresa; esta a su vez se encuentra ligada al rol y desempeño de los directivos. Así mismo, para Aguilar y Jiménez³⁰, la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Ahora, en cuanto a la misión Aguilar y Jiménez³¹, afirma que esta se debe definir con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización, este será el primer paso que de la alta dirección de una institución si desea iniciar un proceso de diferenciación. Para él, “las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión”.

Por tanto, para la definición de la Misión, es necesario incluir a todos los directivos a nivel general o de las áreas funcionales, puesto que el éxito de la planeación estratégica radica en que se involucren todos los que están al mando de la organización, de esta manera se realiza un trabajo en equipo que facilite su implementación. Los siguientes son los elementos que debe contener un Misión integral, no necesariamente debe contenerlos todos, lo importante es procurar que contenga la mayoría de ellos para lograr una mejor efectividad.

- Clientes de la empresa.
- Principales productos o servicios.

²⁹ *Ibíd.* p. 154.

³⁰ *Ibíd.* p. 155.

³¹ *Ibíd.* p. 155.

- Mercado.
- Tecnología primordial.
- Principales intereses en cuanto a crecimiento y rentabilidad.
- Creencias, valores, aspiraciones y prioridades.
- Ventaja competitiva.
- Interés por asuntos sociales, comunitarios y ambientales.
- Interés por los empleados.

Por su parte, la Visión debe estar acorde con los valores estratégicos de la empresa, estos se pueden enfocar en:

- Sistemas de información.
- Gestión ambiental.
- Recursos humanos.
- Contabilidad y finanzas.
- Comercialización.
- Aseguramiento de la calidad
- Aprovisionamiento
- Planificación estratégica
- Nivel de competitividad total de la empresa

En relación a los objetivos, para Botero³², los objetivos y las estrategias de las áreas funcionales (Que hacer y cómo hacerlo, en Comercialización, Producción / generación y apoyo administrativo, que puede incluir el financiero) deben contribuir a que la empresa como un todo, logre cumplir su misión (que es un objetivo en sí mismo) y generar la visión que quiere tener de ella. El autor asegura además que esa misión (objetivo empresarial global), que debe hacer la empresa, debe estar acompañado de unas estrategias también globales indicando cómo hacerlo.

De este modo, los objetivos y estrategias funcionales, deben obedecer y estar supeditadas, no solamente a la misión globalmente descrita, sino a las estrategias globales

- ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios y beneficiarios?
- ¿Qué límite de tiempo se tiene establecido?

³² BOTERO, M. Estrategias corporativas de desarrollo empresarial [en línea]. En: Genrencie.com. 2015. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/321yOop>

- ¿Cuáles son los principales obstáculos?
- ¿Existen habilidades y conocimiento al respecto?
- ¿Cuáles son los individuos, grupos, organizaciones y compañías con las que se trabajará?

2.3.2 Economía agrícola

Para lograr entender o adentrarse en el tema de la economía agrícola los autores Meza y Romero³³, describen la economía como aquella ciencia social encargada del estudio de cómo la sociedad gestiona sus recursos escasos, una gestión que resulta ser un valor agregado y que se estima en un periodo de tiempo determinado para lograr una medición cuantitativa que para el caso particular, se le conoce como producto interno bruto (PIB).

Tradicionalmente este producto interno bruto se divide en tres sectores económicos: primario, secundario y terciario, donde la economía con mayor contribución es aquella que se ubica en el primario con ventajas a nivel comparativo y competitivo con relación a los otros dos niveles, en este orden de ideas la economía agrícola se ubica en el nivel más alto, es decir el primario dentro del contexto de Colombia.

Los autores resaltan como las ventajas a nivel comparativo de Colombia con relación a la gran diversidad en todo lo que respecta a la producción agropecuaria (primaria) a pesar de su crecimiento económico a través de sus múltiples actividades, ha hecho a un lado el crecimiento sostenido y ha abordado temas como la industrialización, tecnificación, modernización y tercerización.

A través de la historia grandes pensadores han afirmado que la economía agrícola surge como una disciplina independiente a mediados del siglo XIX, abordando en esencial el estudio del proceso agrícola, donde para el siglo XX el concepto de economía agrícola es asociado al entendimiento de la eficiencia económica de la agricultura en general, lo cual para el caso particular de Latinoamérica se ve fortalecido a través de la revolución verde y la teoría de sistemas de los años setenta, donde incluso economistas más especializados centraron sus estudios en temas como la producción, tenencia de suelos, intercambios, desarrollo rural, entre otros.

³³ MEZA, Carlos; ROMERO, Jaime. Op., Cit.

Perfetti³⁴, por su parte señala como la economía agrícola nació en una época en que la agricultura tenía una gran relevancia en el desarrollo de la economía colombiana donde se buscó formar profesionales en este campo para darle un mejor manejo al sector agropecuario que no solo tuvieran en cuenta aspectos técnicos, sino que apreciaran una visión económica del mismo, esto en principio debía verse reflejado en una mejor gestión de unidades productivas y negocios asociados a lo agropecuario, además de repercutir o abalanzar unas políticas públicas que no solo contaran con el soporte técnico, sino también económico que promovieran la investigación a nivel nacional y generación de nuevo conocimiento para impulsar el desarrollo agropecuario y las zonas rurales colombianas.

Esto ha venido ocurriendo con el pasar de los años, con una aceleración diferente a la inicial dada la pérdida de importancia dentro del posicionamiento dentro de la economía nacional y en la vida misma de la nación, sin embargo este descuido a través de la historia de Colombia también le ha costado más del doble de lo que se pudo evitar y generar en ganancias, con relación a problemas agudos como los cultivos ilícitos, grupos armados, pobreza y demás problemas emergentes del sector rural propiamente dicho ante el abandono nacional³⁵.

Sin embargo y pese a todo este panorama los recursos naturales a nivel nacional, tanto los agropecuarios, acuíferos, bosques, biodiversidad en general, se encuentran ubicados en los sectores rurales, una fuente que genera riqueza para sus pobladores como para Colombia en general, esto lleva a que aunque gane o pierda fuerza la inyección nacional no sea un panorama que se pueda descartar o dejar de formar parte de la economía esencial del país, por esto la economía agrícola se abalanza sobre las perspectivas de desarrollo de la agricultura a nivel mundial que se fundamenta en el crecimiento poblacional, mayor demanda de alimentos, mejoramiento de ingresos y a su vez representa un gran reto a nivel productivo y comercial.

Estas nuevas perspectivas y aristas nacientes de la mano con la economía agrícola y los desarrollos más recientes en este ámbito, permiten que la agricultura reciba un nuevo aire como una actividad económica sumamente relevante que impulsa la reevaluación de su papel en el desarrollo nacional e internacional. Es por esto que para el autor el desarrollo sostenible y amplio de los recursos naturales renovables llevaría a Colombia a una dinámica dentro de la agricultura sin ningún tipo de precedente, tanto a nivel nacional como el desarrollo de las zonas rurales que

³⁴ PERFETTI, Juan. Economía agrícola [en línea]. En: El Colombiano, 23 de febrero del 2018. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/321z0E9>

³⁵ *Ibíd.*

impulse además la formación de más individuos especializados en economía agrícola.

Históricamente, Samper³⁶, afirma que no compartía la opinión general a nivel nacional para su época, la cual decía que la economía nacional no era esencialmente agrícola, que aunque para la época era rudimentaria la estructura económica nacional nadie podía negar en ningún sentido que la agricultura era la principal riqueza, intercambio, ocupación y producción del país y dado este panorama, el eje principal de su economía.

El autor ya preveía para la época como la creciente importancia de la distribución de los productos del sector agrícola a medida que mejoraran los medios de transporte y cobrara aún más fuerza como se iba a hacer necesarios medios de conservación y preservación de productos para ser enviados a diversos lugares, donde la demanda de las ciudades tiene un gran papel, el desarrollo industrial que consume materia prima agrícola, entre otros, ejercen presión continua para el desarrollo de métodos de cultivo nuevos sino de nuevos métodos de distribución de productos agrícolas.

La economía agrícola estaba intrínseca en todo este movimiento, acelerado y creciente de la época, su necesidad ahora era mucho más marcada para evitar la distancia abismal entre el productor y el consumidor que hacían más complejos los sistemas de distribución, el aumento de costos y hacer esto de la manera más rápida y eficiente era de menester de aquellos que portaban la batuta desde lo política hasta lo organizacional³⁷. Estos sistemas, aunque rudimentarios para la época funcionaban acorde a las necesidades específicas de momento, pero sufrían a la vez transformaciones radicales acorde a la comercialización agrícola y el movimiento nacional con tendencia al crecimiento continuo, las necesidades de producir a menor costo, pero con mayor calidad, clasificar productos de consumo, transporte eficiente a distancias aún mayores, establecer centros de venta y preservar de forma económica los productos.

Buntzel³⁸, por su parte haciendo referencia a un panorama más contemporáneo señala como los mercados a nivel internacional de alimentos están cada vez más dominados por estándares establecidos por el sector privado, exportaciones de

³⁶ SAMPER, Armando. Síntesis panorámica de la economía agrícola [en línea]. 1946. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/338KsQ5>

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ BUNTZEL, R. La economía agrícola y el mercado de alimentos [entrevista]. 2016. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JuSxX9>

frutas, verduras, cacao, café, banano casi no logran acceder al mercado internacional norteamericano o europeo si estos no poseen una certificación por algún tipo de programa normativo, por ejemplo para el caso de la Unión Europea existen 440 estándares distintos del sector privado en el mercado alimenticio, pero ninguno con un registro oficial.

Alcanzar estos estándares para poder moverse libremente dentro de la economía agrícola no resulta fácil ni mucho menos son gratuitos, la certificación es obligatoria y costosa, al igual que las medidas que deben ser aplicadas por las empresas para poder cumplir con los requisitos solicitados por el estándar, a esto sumado que a los directivos de las empresas se les suele pedir sistemas de producción ajenos a los que se llevan, completamente desconocidos para el cual primero deben pasar por una serie de capacitaciones preparatorias y luego poner a consideración dicha certificación bajo todo tipo de riesgo económico.

Ante este panorama el autor asevera como la economía agrícola actual y sus nuevos conductos logran llevar a los pequeños productores a un estado de exclusión ante las altas exigencias de calidad, o costos necesarios para certificarla, una documentación que versa sobre la operatividad y producción con una gran suma de documentos lo cual lleva a que productores nacientes o de menor formación no puedan llevar a cumplirlos truncando su crecimiento hacia nuevas latitudes³⁹.

Sin embargo ante este panorama aunque un tanto desolador para algunos, las instituciones nacionales con sus políticas para agricultura pueden influir desde su propia legislación para obtener las condiciones necesarias para el reconocimiento internacional con programas y empresas de certificación propia que baje los costos de certificación siendo así un aporte significativo para los pequeños productores que se abalanzan a mercados internacionales, permitiendo su crecimiento individual, local y finalmente repercutir en un crecimiento de la economía agrícola nacional y la economía general al ser esta parte del sector primario, al menos en el caso específico de Colombia.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de una investigación proporciona una guía respecto a las definiciones claves de conceptos que soportan su desarrollo. En este orden, se

³⁹ *Ibíd.*

señalan los principales términos base del presente estudio. Siendo así, se tiene en cuenta el análisis interno, externo, el mercado agrícola y el plan de gestión.

2.4.1 Plan de gestión

Baena⁴⁰, define el plan de gestión como el compilado de las tareas a realizarse por un número determinado de personas en un tiempo definido, con la utilización de recursos también incluidos y asignados dentro del mismo, para la consecución de los objetivos planteados.

Las preguntas que busca contestar un plan de gestión eficaz son el qué, cómo, cuándo, dónde y quién ejecutará las tareas definidas, este plan es relevante para no realizar ningún tipo de acción de manera no prevista, lograr llevar un orden lógico y una planeación que realmente logre la obtención de metas.

La elaboración de un plan de gestión según la autora, brinda un soporte de credibilidad operativa a nivel organizacional, donde ningún aspecto relevante queda exento de aparecer en dicho documento, se obtienen ganancias intangibles en cuanto a tiempo y tangibles en cuanto a recursos destinados además de aumentar el nivel de compromiso ante responsabilidades asignadas a los individuos que conforman el recurso humano de la empresa.

2.4.2 Mercado agrícola

El Ministerio de Agricultura⁴¹, lo define como el contexto donde se llevan a cabo las ventas, intercambios y compras de bienes derivados de los procesos agrícolas entre los clientes con capacidad adquisitiva que los requieren y los ofertantes del producto, una relación que en la actualidad puede darse tanto de manera presencial como virtual.

Este tipo de mercado, requiere una serie de análisis constante de variables que versen sobre oferta y demanda, con el fin de determinar la producción y su destino, tanto interna como externamente; en los ámbitos local, regional, nacional e

⁴⁰ BAENA, Juan. ¿Qué es un plan de acción y por qué es importante? [en línea]. En: DCABO Consultores. 2017. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TjLcgX>

⁴¹ COLOMBIA, MINISTERIO DE AGRICULTURA. Mercados agropecuarios [en línea]. Página oficial, 2018. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2yNxJVj>

internacionalmente, con el fin de lograr posicionarse de manera competitiva, aprovechando al máximo el suelo en zonas rurales, tratados y acuerdos de libre comercio.

2.4.3 Análisis interno

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia⁴², el análisis interno es aquel que permite definir las debilidades y fortalezas, como también las carencias empresariales, todo esto a partir del análisis de éxitos obtenidos, destrezas, ventajas y factores críticos y menos favorables.

Las fortalezas son todos aquellos aspectos de carácter positivo que devengan directo de la organización y su funcionamiento ya que no se salen en ningún sentido de su control, influencia y vigilancia. Estos aspectos son el capital financiero, capital humano, sensibilidades, experiencia, así como valores añadidos destacables frente a la competencia a nivel de productos o servicios. Las fortalezas son aquellas que se alcanzan en un determinado momento bajo un plan de operación, se logran mantener y crecen. Por otra parte, las debilidades, que también se tienen en cuenta dentro del análisis interno, son aquellos factores que, en un determinado momento, pueden llevar a la empresa a un estado de crisis y/o debilitamiento ante la competencia, pero su abordaje y solución está en manos de la organización, a nivel interno. Estas se pueden dar a lo largo del proceso de desarrollo de la empresa o incluso desde su constitución, surgen desde adentro, pero tienen una solución desde su interior también.

2.4.4 Análisis externo

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia⁴³, lo define como el análisis del entorno de existencia, subsistencia y crecimiento. Este entorno se evalúa a partir de las empresas, personas, competencia directa e indirecta que afecta a la empresa u organización en cuestión, el análisis externo puede versar sobre el entorno específico y general.

El entorno general, puede referirse a varios aspectos:

⁴² CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Herramientas empresariales [en línea]. Medellín, 2019. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2BzIAEa>

⁴³ Ibíd.

- Económico: La forma en a que el Estado y la sociedad ordenan la producción de bienes y servicios y su forma de distribución.
- Político-legal: análisis que versa sobre los factores legales y políticos que tratan sobre la regulación del entorno productivo en el que se desenvuelve la empresa.
- Tecnológico: análisis de la tecnología utilizada en la producción.
- Socio-cultural: análisis de los patrones de consumo, hábitos, organización, grupos y capacidad de adquisición.

Por otra parte, el entorno específico, hace referencia a:

- Competencia actual: determina el grado de competencia entre empresas del mismo sector.
- Poder negociador de los clientes: revisión de argumentos de los clientes que propicien las negociaciones.
- Competencia potencial: amenazas de nuevos productos y empresas.
- Poder negociador de proveedores: análisis de número de proveedores en el mercado para materia prima.
- Oferta y demanda: productos con capacidad de sustituir los propios, precio y calidad.

Las oportunidades también forman parte del análisis externo, pues considera aquellas situaciones dentro del entorno comercial, que aún no se incorporan dentro de la empresa y pueden resultar ser un hito. Las oportunidades son aquellas que, de ser aprovechadas, mejoran de forma inmediata el estado competitivo por parte de la empresa.

Finalmente, las amenazas son aquellas que se encuentran en el entorno que están fuera del control interno y la única forma de abordarlas es conociéndolas y contrarrestándolas por medio de medidas que reduzcan sus efectos a nivel organizacional.

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detallan los componentes metodológicos que guían el desarrollo de la investigación. Para esto se menciona inicialmente el tipo de estudio, las técnicas e instrumentos, la población y muestra, las fases para su desarrollo y las técnicas de análisis. Todo esto conlleva a profundizar en la manera como se llevó a cabo esta investigación; por ende, su veracidad e importancia para el mercado agrícola.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Por la naturaleza del estudio, se considera pertinente aplicar un enfoque de investigación mixto, donde se tengan en cuenta factores cuantitativos y cualitativos. El método cualitativo consiste en observar directamente las diversas acciones que se realizan en la población de estudio⁴⁴. Dichas acciones están direccionadas a la adquisición de información clave para el diseño de estrategias de marketing que conllevarían al plan de expansión de la empresa. Por su parte, el método cuantitativo recurre a datos numéricos⁴⁵; por tanto, a través del método cuantitativo, se espera tener estadísticas coherentes con la realidad del entorno económico, que permitan direccionar una perspectiva acerca de las acciones estratégicas que se deben plantear.

Asimismo, durante el desarrollo de esta investigación se opta por la objetividad, dejando a un lado la subjetividad evitando juicios subjetivos, los cuales pueden perjudicar el proceso de este trabajo. Teniendo en cuenta esto, se realiza una observación detallada con el fin de recopilar información de cada proceso estratégico que se lleva a cabo en la empresa, lo que conlleva a definir las variables a utilizar. De acuerdo con el alcance de la investigación, se utiliza una investigación descriptiva y de campo, la cual, según Cortés e Iglesias⁴⁶, pretende clarificar las cualidades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro factor que pueda ser incluido para un estudio. Teniendo en cuenta que estos permiten explicar situaciones, hechos o acciones, recogiendo datos de una serie de momentos específicos y con ello realizar mediciones.

⁴⁴ CADENA, Pedro; et al. Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales [en línea]. En: Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, vol. 8, núm. 7, septiembre-noviembre, 2017, pp. 1603-1617. [consultado el 20 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/30MQaqN>

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 1604.

⁴⁶ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2015. p. 210.

Dicho lo anterior, para el resultado de este estudio, se toma información correspondiente al sector agrícola en Colombia, que permite proponer un plan de direccionamiento estratégico que impulse la comercialización de los productos que ofrece la empresa SGA Semillas, ubicada en Palmira Valle del Cauca. Para esto es necesario usar métodos como la observación directa, los cuales son claves para la parte inicial del proceso. Todo esto se lleva a cabo a través de una investigación de campo.

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para efectos de esta investigación se considera pertinente la utilización de encuestas semi estructuradas, diseñadas en un formato de respuestas cerradas y abiertas, dirigidas a los colaboradores de la empresa. Esto conlleva a obtener datos específicos los cuales sirven de fundamento para el diseño del plan de direccionamiento estratégico.

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde a todos los empleados adscritos a la empresa objeto de estudio.

3.4 FASES DE DESARROLLO

Cuadro 1. Fases y actividades de desarrollo

Fase	Objetivo	Actividades	Fuentes
Fase 1: Diagnóstico de SGA Semillas	Realizar un diagnóstico de SGA Semillas, en relación a sus factores organizacionales que intervienen en su impacto en el sector agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis externo de la empresa • Análisis interno de la empresa • Elaboración de la matriz DOFA Selección de los factores relevantes que influyen en el direccionamiento estratégico.	Primarias
Fase 2: Importancia de los productos de SGA Semillas para el sector agrícola.	Contextualizar la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial de SGA Semillas.	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información relacionada con el comportamiento del sector agrícola. • Selección de la información relevante • Sistematización de los datos • Análisis de la información 	Secundarias

Cuadro 1. (continuación)

Fase	Objetivo	Actividades	Fuentes
Fase 3: Diseño del plan	Establecer los lineamientos y recomendaciones del plan de direccionamiento estratégico para la empresa SGA Semillas.	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de los resultados de las fases 1 y 2• Establecimiento de los factores claves en el direccionamiento estratégico.• Elaboración de estrategias• Diseño del plan de acción	Primarias y secundarias

Fuente: Elaboración propia

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

3.5.1 Análisis estadístico

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista⁴⁷, el desarrollo científico e investigativo implica el uso de métodos estadísticos, los cuales requieren el acopio de información o datos científicos. De este modo, la inferencia estadística no es sólo acopio de información científica sino un grupo grande de herramientas analíticas que permiten al ingeniero o al científico comprender mejor los sistemas que generan los datos.

El análisis de datos consiste en presentar información en tablas o diagramas, así mismo se deben interpretar los resultados de las pruebas estadísticas. Para esto el investigador establece conclusiones con base en los resultados de las preguntas de investigación, las hipótesis, y el significado mayor de los resultados⁴⁸. Para hacer una buena interpretación de resultados se deben tener en cuenta los siguientes criterios, según Creswell⁴⁹: (i) Número de variables independientes; (ii) Número de variables dependientes; (iii) Número de variables de control (covariables); (iv) Tipo de resultado variables independientes/ dependientes; (v) Distribución de resultados y prueba estadística.

Es importante tener en cuenta, que, con frecuencia, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables, puesto que se pretende

⁴⁷ *Ibíd.* p. 210.

⁴⁸ CRESWELL, John. *Research Design*, tercera edición. Los Ángeles: London. 2009. p. 125.

⁴⁹ *Ibíd.* p. 126.

probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra, población o universo. Por tanto, los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos; la media o la desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población se les conoce también como parámetros, los cuales no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial⁵⁰.

3.5.2 Análisis de contenido

Según López⁵¹, la primera tarea de un investigador, consiste en conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; sin embargo, es importante que durante este proceso también se haga un análisis de los documentos referentes al tema estudiado. De este modo, se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Entonces, a través de esta técnica, no solo se busca analizar el estilo del texto, sino también las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse. Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico⁵². Para Creswell⁵³, cuando el investigador analiza e interpreta los datos tanto cuantitativos como cualitativos, se enfrenta a cuestiones en las que se le exigen toma de decisiones éticas.

⁵⁰ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Op., Cit. p. 298.

⁵¹ LÓPEZ, Fernando. El análisis de contenido como método de investigación [en línea]. En: Revista de Educación. 2002, Vol. 21 Núm. 4. pp. 167-179. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2fbR2iV>

⁵² SAMPIERI, Roberto; Fernández, Carlos; BAPTISTA, Pilar. Op., Cit. p. 298.

⁵³ CRESWELL, John. Op., Cit.

4. DIAGNÓSTICO DE SGA SEMILLAS

En este capítulo se lleva a cabo el análisis interno y externo de la empresa objeto de estudio, culminando con el desarrollo de la matriz de correlación estratégica DOFA.

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En la actualidad la empresa utiliza en sus procesos de producción, una banda transportadora de granos para limpiar la semilla de impurezas; también se cuenta con una máquina empacadora y selladora para agilizar los procesos de producción. Las otras tareas necesarias, tanto para la producción como la comercialización, son realizadas por el recurso humano.

SGA Semillas, no tiene competidores a nivel departamental, sus principales competidores se encuentran en la ciudad de Medellín, estos son: Agrosemillas, Germisemilas, Semillas y Semillas y Oro Verde. Las empresas competidoras cuentan con distribución a nivel nacional, por lo que representan una amenaza para la empresa.

A continuación, en el Cuadro 2, se describen los productos que comercializa la empresa:

Cuadro 2. Productos comercializados por SGA Semillas

Grupo de semillas	Productos
Alimentos	Maíz blanco, maíz amarillo, habichuela lago azul, arveja piquinegra, zapallo sg 2005, cilantro sg 300 resistant, frijol calima, frijol cargamanto rojo, acelga largue white, apio tall utah, arveja piquinegra, berenjena long purple, brócoli, calabresse, cebolla roja creole, cebolla yelow granex, cebolla de puerro, cebolla de rama tokio long, cebolla texas grano, cilantro sga 300 resistant, coliflor snowball, cotallos georgia, espinaca viroflay, habichuela lago azul, leghuga batavia 118, lechuga black simpson, lechuga white boston lisa, melón hales best jumbo, pepino poinset 76, pepino vencedor ii, perejil liso dark green, perejil crespo muss curly, pimentón california wonder, rábano crimson gian, remolacha crosbys egiptyan, repollo star, repollo bola verde, repollo corazón de buey, sandía charleston grey, sandía jubilee, tomate angela gigante, tomate santa cruz, tomate santa clara, tomate santa clara f-1, tomate tropic milano, tomate santa clara larga vida, tomate champion f-1, zanhoría chantenay royal, zapallo sg-2005.

Cuadro 2. (continuación)

Grupo de semillas	Productos
Aromáticas	Borraja, albahaca, órgano, manzanilla, tomillo, caléndula, eneldo, toronjil.
Frutales	Papaya melona, lulo, tomate de árbol, maracuyá
Flores	Pompones, velitas, zinnia, clavel blanco, clavel rojo, dalia, girasol, girasol rojo, pensamiento.
Gamas decorativas	Grana frío, grama medio, grama cálido.
Pastos	Decumbens, brizantha, humidicola, dictyoneura, raygrass italiano, many forrajero, bandejar, turba.

Fuente: Elaboración propia a partir de Archivo SGA Semillas

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Con el análisis estratégico se describen los factores internos y externos que permiten una mejor y mayor percepción respecto al panorama del mercado que afecta positiva o negativamente a SGA Semillas. Para esto, en primera instancia se presenta el análisis de los diferentes procesos de la organización, describiendo su situación actual. Luego se presenta el análisis externo, culminando cada punto con su respectiva matriz de evaluación de factores bien sea internos o externos.

4.2.1 Factores internos

Para el abordaje de la situación interna, a continuación, se señalan los diferentes procesos que conforman la operación de la empresa.

Producción: La capacidad de proceso es adecuada, puesto que la empresa conoce su dimensión para la comercialización, de acuerdo a las líneas de productos que posee. En términos generales, estos procesos se encuentran estructurados; también se evidencia que el proceso realizado para la prestación de servicios en la organización, es apropiado para ofrecer servicios de excelente calidad y costos competitivos, dado que la empresa cuenta con una trayectoria de 11 años, tiempo en el cual ha logrado la fidelización de algunos clientes que le prefieren por la calidad de sus productos.

Innovación: Este aspecto se considera como una fortaleza en la medida que la empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a los procesos claves para sus diferentes negocios. Esto debido a que el principal proveedor de SGA Semillas es una compañía americana llamada Emerald Seed; la cual ofrece

semillas de la más alta calidad, que han pasado por una serie muy rigurosa de evaluaciones de calidad; esta compañía está asociada con una red de distribuidores de semillas en todo el mundo para servir a los productores profesionales de hortalizas.

Logística: Al respecto, se han realizado acciones para lograr un adecuado manejo de inventarios, por lo que se logra tener el stock necesario de materias primas para suplir las necesidades de producción; esto facilita la gestión adecuada para los productos terminados. Se tiene también que la ubicación de la planta facilita el abastecimiento de materias primas, mano de obra y la distribución del producto terminado.

Gerencia: En la empresa, aún no se tiene como filosofía, impulsar programas de calidad, no obstante, se brindan capacitaciones esporádicas a todos los empleados en estos aspectos, teniendo en cuenta la gran responsabilidad que implica la realización de cualquier procedimiento. En cuanto al sistema de calidad, los productos de la empresa cumplen con los requisitos técnicos requeridos para su comercialización.

Ventas, canales de distribución y mercadeo: Su presencia en el mercado nacional, aún no está fortalecida, dado que no se tiene claramente definido el mercado objetivo, las estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización; así mismo, las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.

Finanzas: En la empresa no existe un monitoreo de costos y contabilidad, pese a esto, el sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. Por tanto, la administración financiera requiere planificación, en el sentido de que aún no se tiene una planeación formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.). Sin embargo, la empresa conoce la rentabilidad de cada producto.

Recursos Humanos: Al hacer referencia a los recursos humanos, la empresa en la actualidad no cuenta con un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad estén claramente definidas, además, no tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.

En la actualidad SGA Semillas, tampoco tiene establecido un proceso para reclutamiento, selección y capacitación del personal. En cuanto a procedimientos y controles de calidad, la empresa cuenta con certificaciones que garantizan la calidad de sus semillas y se esmera por mejorar cada día, tanto el servicio a los clientes como la calidad de sus productos; sin embargo, no se cuenta con un protocolo que determine los controles y parámetros que se deben tener presentes para garantizar la satisfacción de los clientes y establecer las mejoras necesarias.

En cuanto a la salud y seguridad industrial, la empresa tiene claramente establecidos los procesos que debe realizar, sumado a esto, los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador; además cuenta con un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, de tal modo que estos sean documentados cuando ocurran y tomen acciones preventivas y correctivas.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI**

A partir del análisis de procesos y áreas de la empresa objeto de estudio, se plantea la matriz MEFI. Para su desarrollo, inicialmente se tuvo en cuenta la distribución de las áreas y a cada una de ellas se le otorgó un porcentaje de importancia, según la gestión que se realiza en la empresa.

En términos específicos, la realización de esta matriz consiste en realizar una lista de los factores internos claves, los cuales facilitan un correcto desempeño de la organización. Para hacer esta evaluación se analizan cada uno de los elementos, asignándoles un puntaje de acuerdo con el peso que estos factores tengan sobre la gestión de la organización; también deben ser calificados, de acuerdo al estado de cada uno de estos aspectos, frente a la empresa.

Al respecto, Ponce⁵⁴, propone que para elaborar la matriz MEFI, se deben seguir los siguientes pasos: (i) Elaborar un listado de fortalezas y debilidades de la empresa. (ii) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0. (iii) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante (debilidad) y el 4 se evalúa como muy importante. (iv) Hacer la

⁵⁴ PONCE, Humberto. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones [en línea]. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. Enero 2007, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130. [consultado: 15 de septiembre del 2019]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada, ya sea fortaleza o debilidad. (v) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Teniendo en cuenta lo anterior, luego de una reunión con el gerente de la empresa, se definió la ponderación y la valoración de cada uno de los factores relacionados con la empresa; estos resultados se muestran en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Matriz de factores internos (MEFI)

Áreas	Importancia	Factor interno clave	Ponderación	Evaluación	Total
Gerencia	18%	Proceso de planteamiento estratégico	10%	2	0,2
		Implementación de la estrategia	8%	2	0,16
Finanzas	15%	Monitoreo de costos y contabilidad	5%	3	0,15
		Administración financiera	8%	3	0,24
		Normas legales y tributarias	2%	2	0,04
Recursos humanos	10%	Mano de obra calificada	5%	3	0,15
		Cultura organizacional	3%	2	0,06
		Conocimiento y experiencia sobre actividades agrícolas	2%	4	0,08
Innovación	10%	Beneficios de los productos	7%	4	0,28
		Utilización de la tecnología	3%	3	0,09
Producción	15%	Valor agregado a los productos	4%	4	0,16
		Capacidad instalada	3%	4	0,12
		Certificaciones de calidad	3%	4	0,12
		Diversificación de la actividad productiva	2%	3	0,06
		Acciones de gestión ambiental	2%	4	0,08
		Ubicación e infraestructura	1%	3	0,03
Ventas, canales de distribución y mercadeo	17%	Mercadeo y ventas	10%	2	0,2
		Calidad del servicio	4%	2	0,08
		Distribución de los productos	3%	2	0,06
Logística	15%	Condición de las instalaciones	6%	3	0,18
		Utilización de recursos informáticos	2%	2	0,04
		Embalaje y almacenaje de los productos	4%	4	0,16
		Transporte de los productos	3%	3	0,09
Totales	100%		100%		2,83

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz MEFI es 2.83, valor que está por encima de la media, lo que significa que la empresa cuenta con fortalezas que le permitirían potencializar sus recursos para lograr mejores resultados.

4.2.2 Factores externos

Para el desarrollo del análisis externo, se toman como referencia los ámbitos económico, social, político, demográfico, competitivo y geográfico aplicados al municipio de Palmira. Con esta información finalmente se presenta la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Ambiental: Este ámbito resulta ser una oportunidad, en la medida que el Municipio de Palmira es un territorio que ha apuntado al desarrollo sostenible y la innovación para buscar la protección del medio ambiente, para lo cual Arellano⁵⁵ sostiene que las nuevas tendencias observadas en el mercado global, han apuntado a la necesidad de la conservación y el cuidado de la naturaleza y los recursos implícitos en ella, considerando la sostenibilidad como un elemento fundamental para el proceso de explotación económica del medio ambiente.

De esta manera, algunos emprendedores e innovadores han propuesto el desarrollo del biocomercio, lo que se ha hecho con la finalidad de proteger el medio ambiente, para lo cual se ha identificado que el Municipio tiene un potencial enorme para el desarrollo de las actividades productivas y de servicios innovadores como lo es el comercio de los recursos provenientes de la biodiversidad. Con respecto a dicho enfoque medio ambiental, Arellano⁵⁶ ha presentado como herramienta los corredores turísticos, los cuales permiten que se cree un vínculo entre el desarrollo humano y la conservación del medio ambiente, favoreciendo, no sólo el mundo verde sino también incluyendo los habitantes de zonas rurales y zonas urbanas en un segmento de territorio previamente destinado.

Por otra parte, desde la alcaldía del Municipio de Palmira, se ha tenido la iniciativa de adquirir compromisos ambientales, entre las cuales se destaca el de no contaminar el río Cauca por medio de la construcción de una planta de tratamiento de aguas residuales, lo cual ha sido implementado con la finalidad de beneficiar el Plan de Saneamiento Básico del Municipio, el cual ha sido construido debido a los vertimientos generados en la red de alcantarillado y aguas lluvias⁵⁷.

⁵⁵ Ibíd. p. 114.

⁵⁶ Ibíd. p. 115.

⁵⁷ Ibíd. p. 115.

Dado lo anterior, es importante mencionar a Cárdenas⁵⁸, quien indica que, aunque los cambios climáticos no se pueden modificar, si se puede prever por lo que los productores deben estar preparados previamente para aprovechar o mitigar los efectos adversos que este pueda representar. Lo que es cierto es que las condiciones climáticas variadas del territorio nacional colombiano permiten que haya diversidad de alimentos casi todo el año sin estar sujetos a factores climáticos tan cambiantes como en países donde se tienen estaciones climáticas, algo que de por sí ya representa una ventaja natural.

Social: En términos generales se considera como una amenaza, dado que en el Municipio de Palmira, se ha tenido la problemática de una constante conformación de bandas criminales, así como la proliferación de la delincuencia común, ambos factores han limitado en cierto modo el desarrollo económico y social del Municipio, causando así que muchas de las empresas y organizaciones que hayan estado asentadas en este territorio, se vean en la obligación de trasladar sus operaciones a otras ciudades que de una u otra manera les pueden ofrecer mejores garantías tanto sociales como fiscales⁵⁹.

Dicha situación, conlleva a que el Municipio presente un estancamiento social de cuidado. Por consiguiente, se ha establecido que el principal problema social de Palmira radica en la reincidencia del crimen, conductas delictivas que se han enfocado en su mayoría en las disputas por el control de la venta de estupefacientes, el desplazamiento forzado urbano, los robos, el cobro de extorsiones y las amenazas, causando así que los esfuerzos económicos para la inversión en seguridad hechos por las autoridades competentes no hayan presentado los resultados positivos esperados⁶⁰. Es de esta forma como se ha catalogado que Palmira se encuentra en la lista de las ciudades más violentas de Colombia, superando en cifras a ciudades con mucha más población como lo son Cali, Medellín y Pereira⁶¹.

En relación a la generación de empleo, el Ministerio de Agricultura Nacional⁶², señala que el agro colombiano ha sido protagonista en los últimos años para la

⁵⁸ CÁRDENAS, A. Factores que afectan la producción: Medio ambiente [en línea]. 8 de junio de 2019 RCN radio. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jqNt5O>

⁵⁹ ARELLANO, Alexandra. Nuevas oportunidades de desarrollo para Palmira- Valle, desde el Biocomercio [En línea] 2013. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jteEgf>

⁶⁰ PALMIGUÍA. Inseguridad en Palmira: un problema que no se resuelve con propaganda [En línea] 2015. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/2X3l1hD>

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² MINISTERIO DE AGRICULTURA NACIONAL. El agro continúa siendo el mayor generador de empleo con 278.000 nuevos puestos de trabajo en el trimestre noviembre 2017 - enero 2018 [en

generación de empleo a nivel nacional, esto lo demuestran cifras que superan los 278.000 nuevos puestos de trabajo con más de un año consecutivo medido por trimestres en los que ocupa el primer lugar en crecimiento en torno a la generación de empleo. Esto permite evidenciar que el crecimiento de la actividad del campo ayuda a la mejora de la economía nacional y contribuye a un florecimiento del campo.

A su vez, dentro de las desventajas se ha identificado que la problemática social que azota este territorio, ha causado que muchas otras empresas que no pertenecen al sector azucarero hayan visto la necesidad de cambiar su domicilio de operaciones, generando así desempleo y disminuyendo el nivel de ocupación de los palmireños. Igualmente, el problema de inseguridad que golpea dicha población sigue presentando un problema de cuidado para las autoridades, puesto que no se ha podido llegar a soluciones definitivas.

Demográfico: Este factor se considera como una oportunidad, puesto que el Municipio de Palmira es una entidad territorial descentralizada, que se encuentra ubicada en el sur del Departamento del Valle del Cauca, limitando con la capital Santiago de Cali, lo cual ha permitido que se desarrolle como la segunda ciudad más importante del Departamento, consolidando fortalezas en sectores como el industrial y el educativo y al mismo tiempo presentando debilidades. Es de esta forma como se destaca que “la ocupación demográfica del territorio del municipio de Palmira ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: Por un lado, la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar, que indujo a tasas de crecimiento del municipio superiores al departamento y a Colombia”⁶³.

Otro factor que cobra relevancia es el crecimiento de la población, al respecto Finagro⁶⁴, menciona que, ante la proyección mundial para el crecimiento poblacional, para el 2050, la producción del sector agro debe ser el doble que la actual, debido al crecimiento del ingreso disponible de economías emergentes y la mejora en torno al tipo de dieta de la mayoría de la población y su tendencia en crecimiento acelerado.

[línea]. Ministerio de Agricultura, 28 de febrero de 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en internet: <https://bit.ly/2CJk9be>

⁶³ CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Situación económica de Palmira y su área de influencia: Pradera, Florida y Candelaria. [En línea] 2019 [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jqKVVj>

⁶⁴ FINAGRO. El momento del agro [en línea]. 2019 [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en Internet: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

Competitivo: En términos generales se considera como una oportunidad, gracias a la posibilidad de exportación, razón por la cual, Colombia tiene la oportunidad de convertirse en una de las grandes despensas a nivel global por su situación privilegiada en torno a su capacidad de incremento productivo agrícola, dadas sus condiciones de variedad de suelos y climas sin depender de factores estacionarios⁶⁵. El entorno global del mercado, cada vez está más unificado en torno a la prestación de artículos o bienes productivos entre uno y otro país; la demanda de estos incrementa de un lugar a otro, dependiendo de su capacidad productiva propia o la calidad del producto que puede variar de un país a otro. Productos como el banano, el café, las flores, entre otros, en este momento destacan a nivel global y referencian a Colombia como un país productor de estas y de óptima calidad a su vez, un tema que en el panorama de la globalización es aún más destacable dada la competencia⁶⁶.

De otro lado, la Agencia de Desarrollo Rural⁶⁷, hace mención de las redes de comercialización a nivel nacional interno como una asociación de transportes de carga de productos alimenticios que prestan su servicio en rutas importantes para el comercio agropecuario nacional, una red que permite obtener costos logísticos de carácter informativo y consultivo de forma rápida y eficaz, un sistema ahora en vía de implementación a nivel internacional para mayor facilidad.

En cuanto a la demanda de productos agrícolas, González⁶⁸, menciona que a nivel nacional e internacional, la demanda de productos del sector agrícola se ha incrementado dado el cambio en hábitos alimenticios de muchas personas, sobre todo de clase media; algunos de estos productos con afectaciones positivas más marcadas en el entorno nacional son: la uchuva, la gulupa, piña, limón tahiti, pitaya, cacao, aguacate hass, mango, papaya, entre otros. Un potencial que, de ser incrementado y bien direccionado, llevarían a Colombia a convertirse en una de las despensas de alimentos más importantes del mundo.

Por tanto, un elemento positivo que se identifica, son los cambios en la forma de alimentación, se convierten en una oportunidad; pues bien, la escala de una a otra clase social, sobre todo la clase media como un latente síntoma a nivel global, ha dado como resultado un cambio en temas alimenticios en torno a hábitos saludables

⁶⁵ *Ibíd.*

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ AGENCIA DE DESARROLLO RURAL. Modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización [en línea]. 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://bit.ly/3hJMRYm>

⁶⁸ GONZÁLEZ, J. Conozca cuáles son los cultivos más rentables para lo que queda del año [en línea]. Agronegocios, 9 de mayo de 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://bit.ly/3gE8kAJ>

que han disparado una mayor demanda de productos agro, que aún va en un incremento acelerado⁶⁹.

También se encuentra que el Ministerio de Agricultura Nacional⁷⁰, en torno al tema de acreditaciones y licencias, menciona que existen para la producción agropecuaria a nivel primario para temas como empaçado, procesamiento, almacenamiento, importación y comercialización; acreditaciones que son necesarias para el correcto desempeño y posterior venta de productos bajo los estándares nacionales e internacionales.

En relación al Valle del Cauca, es importante mencionar que, en Palmira, la agricultura, la ganadería, la industria, el comercio y la minería, son las principales actividades económicas. Sumado a esto, es precisamente en este municipio, donde se encuentra ubicado el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, que corresponde a la organización más importante de Colombia y Suramérica, dedicada a la realización de investigaciones de desarrollo en la producción agrícola de todo el país, lo que tiene en cuenta distintos cultivos, tales como frijol, caña, yuca y palma.

Palmira tiene un alto grado de participación agrícola en la región, esto principalmente debido a que es un territorio privilegiado por sus suelos fértiles y abundante agua; panorama que le facilita el desarrollo de una economía a gran escala. Además, los cultivos gozan de diversidad de climas y topografías, lo que hace posible que se considere como una despensa agrícola donde se facilita el cultivo de productos como Café, Tabaco, Cacao, Caña de Azúcar, Arroz, Maíz, Frijol, Yuca, Papa, Algodón, Soya, Plátano, Sorgo, Hortalizas y Frutales⁷¹.

Económico: En este factor se encuentran elementos que representan una oportunidad, así como aquellos que pueden ser considerados como una amenaza. En este sentido, según Fajardo⁷², es el presupuesto dado para el agro nacional, un presupuesto de alrededor de 4.5 billones de pesos, un equivalente al cambio medio de 1.800 millones de dólares pero en detrimento continuo según la tasa de cambio, estas cifras aunque en términos colombianos puedan verse alentadoras, comparadas con la inversión internacional de otros países resulta ser irrisoria, más

⁶⁹ OCDE - CENTRO DE DESARROLLO. Perspectivas económicas; Repensando las instituciones para el desarrollo [en línea]. París: Éditions OCDE. 2018. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/31ItYzz>

⁷⁰ Ibíd.

⁷¹ CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Situación económica de Palmira y su área de influencia (Pradera, Florida y Candelaria) Año 2016 [en línea]. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2B2Ccb1>

⁷² FAJARDO, D. Op. Cit.

aun, conociendo la necesidad de impulso del sector que no permiten las condiciones óptimas para la obtención de los objetivos.

De esta forma el Municipio de Palmira es un territorio con diferentes contrastes, lo cual se ve reflejado tanto en la proliferación de sus ventajas y desventajas en los diferentes sectores analizados. Dentro de las ventajas se encuentra que su crecimiento económico y demográfico es bueno y está íntimamente ligado al sector de la caña de azúcar, lo que ha permitido que el sector empresarial se mantenga a pesar de las debacles económicas que se han padecido a nivel nacional e internacional.

En este sentido, la industria de alimentos aparece en el escenario económico de Palmira como una nueva opción de desarrollo y generación de empleo. Así mismo, se ha encontrado como ventaja el hecho de que sea un Municipio que se ha concentrado en cuidar y proteger el medio ambiente, por medio de la formulación de propuestas de desarrollo sostenible como las anteriormente analizadas, así como también con la implementación de la construcción de una planta para el tratamiento de aguas residuales encaminada a disminuir la contaminación del río Cauca.

Lo anterior le permite al municipio un crecimiento dinámico de la economía, lo cual se puede explicar gracias al incremento del número de empresas, que, según datos de la Cámara de Comercio de Palmira, en los últimos cuatro años, ha sumado un 37.30% en la zona de jurisdicción del municipio. Sin duda esto facilita a las personas de la población, una mayor probabilidad de vincularse laboralmente o de realizar cualquier ejercicio económico que genere mayores ingresos a sus hogares.

Se tiene además que, en Palmira, en los últimos cinco años, el PIB regional ha tenido un comportamiento similar al PIB nacional, resaltando dos años, en los cuales existió una significativa diferencia, esto fue en el año 2014, cuando el crecimiento regional fue superior con 4 puntos del nacional; asimismo, en el 2011 el crecimiento regional fue muy superior al desempeño económico regional con 14 puntos de diferencia. Todo esto da cuenta del buen comportamiento económico del municipio⁷³.

⁷³ CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Op., Cit.

Político: Este ámbito es percibido como una amenaza, esto, teniendo en cuenta lo expuesto por Márquez⁷⁴, quien menciona temas como la nueva ley de financiamiento que aunque representó una serie de beneficios para el sector agro, como incentivos tributarios siempre y cuando cumplieren con ciertos requisitos que les permite extender hasta por diez años sus deberes tributarios, sin embargo son incentivos que no representan en ningún sentido una disminución de la deuda, sino una simple extensión del plazo a pagar, convirtiéndolo en deudas a largo plazo.

De acuerdo con López y Hernández⁷⁵, en torno a la proyección futura de Colombia, existe un panorama bastante alentador de multitud de oportunidades que se abren con un sector agrícola en constante crecimiento y con gran potencial a nivel nacional e internacional, representando incluso un 2.7 por ciento más de efectividad que otros sectores en torno a la mitigación de la pobreza global, con una multiplicación muy relevante en torno a la inversión internacional que impacta directamente la economía nacional de forma positiva.

El sector agro ha tenido que ser atendido siempre por políticas públicas que logren mitigar los desbalances, que generan problemas como el clima y otro tipo de contingencias como los altibajos en torno a costo o incluso la revaluación del peso frente al dólar. Unas políticas agrarias que son lanzadas bajo estas de emergencia latente, mas no son lanzadas para prevenir dichas situaciones, algo que pone en riesgo constante el sector y su crecimiento continuo⁷⁶.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE**

Luego de realizar el análisis de los diferentes ámbitos del entorno de la empresa y sector en mención, se plantea la matriz MEFE. La cual se desarrolla según la explicación presentada en el ítem 5.2.1 Factores Internos. Es decir, se identifican las variables claves externas y se les otorga un porcentaje de importancia, de acuerdo a la relevancia que este representa para la empresa.

Al respecto, Ponce⁷⁷, afirma que se deben llevar a cabo los siguientes pasos: (i) Realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la

⁷⁴ MÁRQUEZ, D. Los beneficios tributarios para el agro [en línea]. 31 de Julio de 2019. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3aCysZG>

⁷⁵ LÓPEZ, A., & HERNÁNDEZ, D. Cambio climático y agricultura: una revisión de la literatura con énfasis en América Latina [en línea]. En: El trimestre económico, 2016. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2yLT11S>

⁷⁶ FINAGRO. Op., Cit.

⁷⁷ *Ibíd.* Pág. 5

empresa. (ii) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0. (iii) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala. (iv) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. (v) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Fue así, como mediante una reunión con el gerente de la empresa y a partir de una búsqueda de información en la Web, donde se tuvieron en cuenta informes, estudios y apreciaciones acerca de estos ámbitos, se determinó si constituyen una amenaza o una oportunidad para la empresa, tal como se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de factores externos (MEFE)

Ámbito	Importancia	Variables analizadas	Ponderación	Evaluación	Total
Económico	20%	Incremento de consumo hogares	5%	4	0,2
		Inflación	3%	2	0,06
		PIB – Producto Interno Bruto	2%	3	0,06
		Poder adquisitivo	2%	3	0,06
		Tasa de crecimiento del sector alimentos y perspectivas de desarrollo	8%	4	0,32
Social	15%	Inseguridad	4%	2	0,08
		Informalidad del sector	8%	1	0,08
		Poca disponibilidad de mano de obra tecnificada para el sector	3%	3	0,09
Político	15%	Reforma tributaria	8%	2	0,16
		Políticas del sector	7%	2	0,14
Demográfico	20%	Tasa de crecimiento de la población (18 a 60 años)	10%	3	0,3
		Tasa de escolaridad (personal capacitado)	10%	3	0,3
Competitivo	20%	Empresas en el sector	10%	4	0,4
		Precios acuerdos con el mercado	5%	2	0,1
		Variedad de productos	5%	3	0,15
Geográfico	10%	Ubicación estratégica, cerca de Cali en el Valle del Cauca	4%	4	0,16
		Condiciones de las vías que comunican la ciudad con el resto del país	6%	3	0,18
Totales	100%		100%		2,84

Fuente: Elaboración propia

La calificación de 2.84 indica que, por estar por encima de la media, la empresa cuenta con oportunidades que le permitirán proyectarse hacia el mercado, en pro del cumplimiento de sus metas.

4.2.3 Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Para el desarrollo de esta matriz, que permite la identificación de los competidores, evaluando como se encuentra la empresa respecto a estos, en función de factores claves de éxito para el mercado; se tienen en cuenta aspectos que pueden representar una fortaleza o una debilidad.

Para ello, se siguieron los siguientes pasos: (i) Se obtuvo información de los competidores, que luego serían incluidos en la MPC. (ii) Elaboración de un listado de los aspectos o factores a considerar; estos pueden ser fuertes o débiles. (iii) Se establece el peso a cada uno de los factores seleccionados. (iv) Se asigna una calificación, teniendo en cuenta que los siguientes valores; 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza. (v) Se multiplica el peso de la segunda columna por las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, esto genera el peso ponderado correspondiente. (vi) Se realiza la sumatoria de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una entrevista no estructurada a cinco clientes, quienes son los más representativos, a estos se les indagó acerca de los aspectos que ellos consideran más relevantes al momento de tomar la decisión de compra. A partir de ello, sumado al análisis externo se construye el Cuadro 5.

Cuadro 5. Matriz MPC

N°	Factores Clave de Éxito	Peso		SGA Semillas		Agrosemillas		Germisemillas		Semillas y Semillas	
				Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1	Precios	12%	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
2	Portafolio de servicios	5%	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20
3	Infraestructura	22%	0,22	3	0,66	3	0,66	4	0,88	3	0,66
4	Tecnología	5%	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20	3	0,15
5	Servicio pos-venta	15%	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45	2	0,30
6	Posicionamiento en el mercado nacional	12%	0,12	1	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36

Cuadro 5. (continuación)

N°	Factores Clave de Éxito	Peso		SGA Semillas		Agrosemillas		Germisemillas		Semillas y	
				Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
7	Posicionamiento en el mercado local	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28
8	Calidad	5%	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15
9	Servicio al cliente	12%	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36
10	Publicidad	5%	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
	TOTAL	100%	1,00		2,39		2,71		3,03		2,97

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente SGA Semillas, tiene como principal fortaleza la calidad, seguido por el portafolio de productos y la infraestructura; del mismo modo, el posicionamiento en el mercado local es una de sus fortalezas, mientras que el mercado nacional continúa siendo su gran debilidad (Ver Gráfico 2 y 3).

Gráfico 2. SGA Semillas (Valor)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. SGA Semillas (Valor sopesado)



Fuente: Elaboración propia

Germisemillas es una empresa ubicada en la ciudad de Medellín, dedicados a la importación y especializados en comercialización de semillas, su operación esta soportada en una amplia red de distribución a nivel nacional. Otra fortaleza de su empresa es que están siempre comprometidos con el medio ambiente, todos nuestros productos son de alto nivel tecnológico (Ver Gráfico 4 y 5).

Gráfico 4. Germisemillas (Valor)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Germisemillas (Valor sopesado)



Fuente: Elaboración propia

Semillas & Semillas S.A.S., es una empresa ubicada en Medellín, que ofrece a sus clientes, distribuidores, agricultores y ganaderos, semillas de alta calidad con germinación asegurada que permita sembrar semillas sanas sin mezclas de otras especies y que impulse el desarrollo agropecuario del país (Ver Gráfico 6 y 7).

Gráfico 6. Semillas y Semillas (Valor)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Semillas y Semillas (Valor sopesado)



Fuente: Elaboración propia

Agrosemillas es una empresa del sector agropecuario, dedicados a la importación y comercialización de semillas de Brachiarias, hortalizas, ryegrass, aromáticas, frutales, maíz, frijol y leguminosas. También brinda soluciones y alternativas de mejoramiento en pastos y tierras a través del suministro de semillas y asesoría técnica (Ver Gráfico 8 y 9).

Gráfico 8. Agrosemillas (Valor)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Agrosemillas (Valor sopesado)



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, se evidencia que, en cuanto a la calidad, SGA semillas, muestra fortalezas, mientras que Semillas y Semillas se encuentra posicionada en el mercado local y nacional. De este modo, SGA Semillas debe ahondar esfuerzos para fortalecer su posicionamiento en el ámbito nacional, de tal modo que pueda hacer frente a sus competidores, que, pese a que su lugar de origen es la ciudad de Medellín, se han posicionado en el mercado nacional (Ver Gráfico 10 y 11).

Gráfico 10. Valor general



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Valor sopesado general

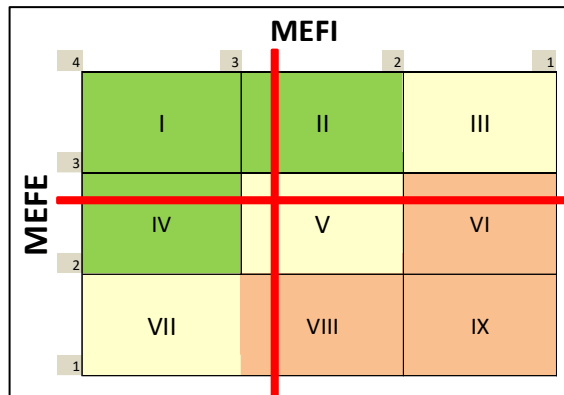


Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Matriz MIME

La Matriz MIME (matriz interna y matriz externa) resulta del cruce del valor obtenido en la Matriz MEFI (2.83) y MEFE (2.84), los cuales son ubicados en los cuadrantes como se indica en la figura 1. Por tanto, la empresa se encuentra en “crecer y desarrollar”, esto significa que, las estrategias se deben enfocar en pro de ensanchar estructuras internas que permitan sostener la empresa, pese a los cambios que se den en el contexto, esto implica centrar los esfuerzos en entender mejor las necesidades de los clientes, más aun, teniendo en cuenta los diferentes cambios en el mercado.

Figura 1. Matriz MIME



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Matriz de correlación estratégica

En el Cuadro 6 se muestra la matriz de los factores internos (fortalezas y debilidades) y de factores externos (amenazas y oportunidades).

Cuadro 6. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Administración financiera F2. Mano de obra calificada F3. Beneficios de los productos F4. Utilización de la tecnología F5. Valor agregado a los productos F6. Capacidad instalada F7. Certificaciones de calidad F8. Diversificación de la actividad productiva F9. Gestión ambiental F10. Ubicación e infraestructura F11. Instalaciones F12. Embalaje y almacenaje F13. Conocimiento y experiencia sobre actividades agrícolas F14. Transporte	D1. Proceso de planteamiento estratégico D2. Implementación de la estrategia D3. Normas legales y tributarias D4. Cultura organizacional D5. Distribución D6. Recursos informáticos D7. Mercadeo y ventas D8. Servicio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Incremento de consumo hogares O2. PIB (Producto Interno Bruto) O3. Poder adquisitivo O4. Tasa de crecimiento del sector alimentos y perspectivas de desarrollo O5. Disponibilidad de mano de obra tecnificada para el sector O6. Tasa de crecimiento de la población (18 a 60 años) O7. Tasa de escolaridad (personal capacitado) O8. Empresas en el sector O9. Variedad de productos O10. Ubicación estratégica, cerca de Cali en el Valle del Cauca O11. Condiciones de las vías que comunican la ciudad con el resto del país	A1. Inflación A2. Inseguridad A3. Informalidad del sector A4. Reforma tributaria A5. Precios acordes con el mercado A6. Políticas del sector

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro anterior se plantean las estrategias DOFA, tal como se muestra en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Estrategias DOFA

Estrategia FO	Estrategia DO
<p>(F3 – O1) Aprovechar la alta demanda de productos agrícolas para incrementar los márgenes de ganancia.</p> <p>(F5 – O6) Incrementar las ventas, gracias a la calidad de los productos y el consecuente aumento de mercado, que permita lograr un rápido posicionamiento de la empresa en el mercado.</p> <p>(F12 – O9) Penetrar en el mercado variable y exigente, gracias a los precios competitivos y los productos de alta calidad.</p> <p>(F5 – O10) Proyectar nuevos mercados a nivel nacional, teniendo como bandera principal la calidad de los productos.</p>	<p>(D6 – O3) Implementar una plataforma de procesos sistematizado y tecnológico que permita hacer una diferenciación en servicio, esto, dada la poca competencia en algunos de los productos del portafolio.</p> <p>(D5 – O11) Implementar un modelo logístico integral para lograr la demanda de los clientes de manera eficiente.</p> <p>(D7 – O8) Aumentar la fuerza de ventas, mediante un amplio portafolio.</p> <p>(D7 – O4) Prestar un mejor servicio, llegando a nuevos mercados, apoyado por la contratación de un auxiliar de distribución.</p>
Estrategia FA	Estrategia DA
<p>(F10 – A6) Ganar espacio en el mercado, sobre los competidores, gracias al posicionamiento de marca y organización.</p> <p>(F3 – A5) Participar en convocatorias del mercado agrícolas, apoyados por las certificaciones de calidad, de almacenamiento y todos los requisitos regulatorios del sector.</p> <p>(F2 – A6) Concientizar y enfatizar al personal interno para que lleve un mensaje al personal externo, sobre las buenas prácticas de producción y la importancia de una sana alimentación.</p> <p>(F1 – A1) Realizar alianzas estratégicas que permitan asegurar el recaudo de la cartera, como consecuencia del conocimiento que se tiene del sector.</p>	<p>(D6 – A3) Implementar un sistema tecnológico donde se establezca control, seguimiento y relacionamiento con el cliente.</p> <p>(D4 – A3) Establecer organigrama y normas para toma de decisiones que no intervengan en la operación ni en los objetivos de la empresa.</p> <p>(D7 – A6) Implementar un departamento de mercadeo consolidado y con ciclos de promoción en productos.</p> <p>(D5 – A2) Garantizar una logística eficiente que conlleve a contrarrestar los competidores entrantes.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Matriz MICMAC

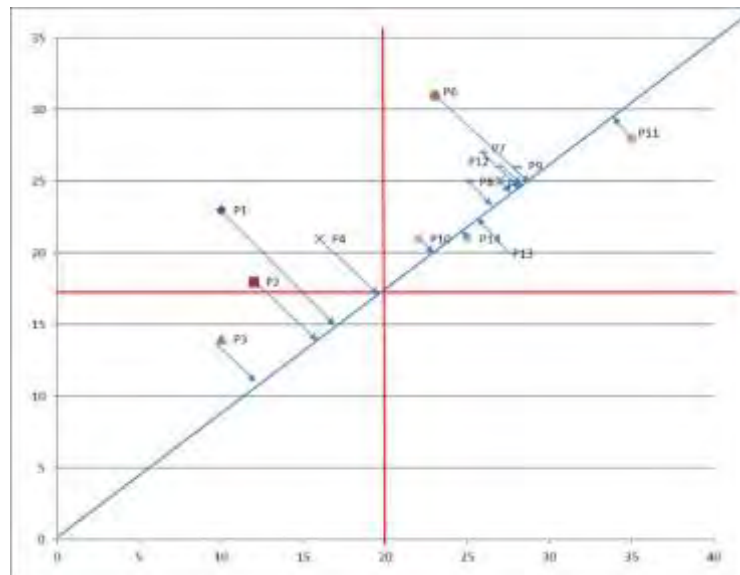
Este análisis busca relacionar los principales factores que influyen en el desarrollo de la empresa, esto con el objetivo de visualizar el nivel de influencia y dependencia de las variables claves para la evolución de sistema. Esta matriz se realizó en tres pasos: (i) Listado de las variables; (ii) Descripción de relaciones entre las variables; (iii) Identificación de las variables clave con el Micmac. Para esto, se toman como variables de entrada aquellas que se consideran, son de mayor relevancia para la competitividad de la empresa; tal como se muestra en el Cuadro 8.

Cuadro 7. Matriz Micmac

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	total influencia
P1	Producto Interno Bruto		3	1	1	2	1	1	2	3	2	3	2	1	1	23
P2	Crecimiento de inflación	3		1	1	3	2	2	1	1	1	2	1	0	0	18
P3	Legislación tributaria	1	2		2	1	1	0	0	0	0	3	1	2	0	13
P4	Políticas públicas	0	1	2		3	2	3	2	2	1	1	0	2	1	20
P5	Factores de desarrollo social	0	0	1	2		3	3	2	1	1	3	3	2	3	24
P6	Avances tecnológicos para procesos productivos	1	1	0	2	3		3	2	3	3	3	3	3	3	30
P7	Adopción de prácticas medioambientales	0	0	1	2	3	2		3	3	1	3	2	2	2	24
P8	Principales competidores	1	2	1	1	2	2	2		1	1	3	3	3	2	24
P9	Proceso de producción	2	1	0	0	1	2	3	2		3	3	3	2	3	25
P10	Infraestructura	0	0	1	1	1	2	3	2	3		2	2	3	1	21
P11	Mercadeo y ventas	1	1	1	2	2	1	1	3	3	2		3	3	3	26
P12	Alimentación saludable	1	1	0	1	2	2	1	3	3	3	3		2	3	25
P13	Distribución	0	0	1	1	1	0	1	2	2	3	3	2		3	19
P14	Gestión humana	0	0	0	0	3	3	3	1	3	1	3	2	2		21
	Total dependencia	10	12	10	16	27	23	26	25	28	22	35	27	27	25	313

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Matriz Micmac



Fuente: Elaboración propia

Luego de ubicar los elementos en el plano cartesiano, se evidencia que el factor con mayor puntaje es el mercado y ventas, seguido por los avances tecnológicos para procesos productivos; otro factor que resulta pertinente es la adopción de prácticas medioambientales y el proceso de producción (Ver Gráfico 12). Estas variables se ubican en el cuadrante superior derecho, representando elementos de alta motricidad y dependencia.

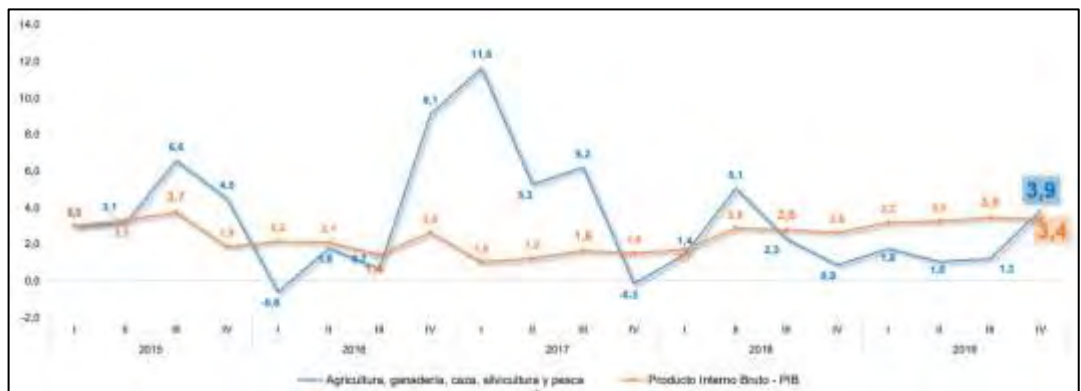
5. CONTEXTO GENERAL DE LA AGRICULTURA EN COLOMBIA

En este capítulo se hace referencia a la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial de SGA Semillas. Ante esto, se debe mencionar que la producción de alimentos ha tenido un rol importante dentro del desarrollo de la economía del país, con una tasa de participación dentro del PIB, que para el 2019 fue de 3,3%⁷⁸. Es así como este capítulo se analiza la importancia que tienen los productos comercializados en SGA, en torno al sector agrícola colombiano.

5.1 INDICADORES ECONÓMICOS

A continuación, se presentan los principales indicadores que dan cuenta de la competitividad del mismo; para esto se toman variables referentes como: Producto Interno Bruto (PIB), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y la Tasa Representativa del Mercado (TRM). En cuanto al PIB, se tiene que, en el cuarto trimestre de 2019, la variación del Valor Agregado del sector Agropecuario Silvícola y Pesquero, corresponde a 0,5 puntos porcentuales por encima del PIB Total (3,4%). En el Gráfico 13 se muestra el Valor agregado del sector agropecuario silvícola y pesquero, determinando la Tasa de crecimiento IV trimestre 2018-2019.

Gráfico 13. Variación (%) del PIB y del valor agregado del sector agropecuario silvícola y pesquero IV trimestre 2015-2019



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Producto Interno Bruto – PIB Año 2019 [en línea]. 14 de febrero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TF58MD>

⁷⁸ DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Indicadores Económicos [en línea]. 10 de mayo de 2020. [consultado el 10 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/204-sen>

Tal como se muestra en el Gráfico 14, el crecimiento del sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, en el cuarto semestre, entre los años 2018 y 2019, fue de 3.9, siendo este el segundo crecimiento más bajo del sector.

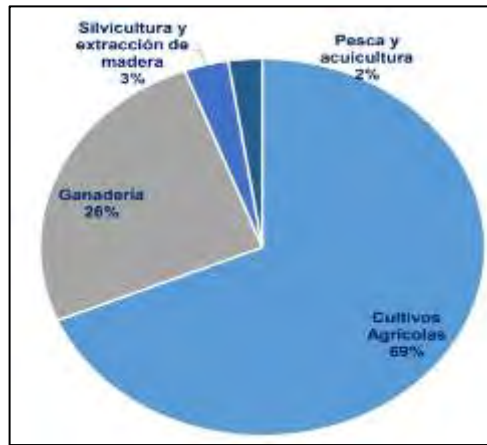
Gráfico 14. Tasa de Crecimiento (%) IV Trimestre 2018-2019



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Producto Interno Bruto – PIB Año 2019 [en línea]. 14 de febrero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TF58MD>

Sin embargo, en cuanto a la participación de los productos agrícolas en el valor agregado sectorial; para el 2019, se encuentra que los cultivos agrícolas tienen la mayor participación, con un 69%; seguido de la ganadería que tiene una participación del 26% (Gráfico 15).

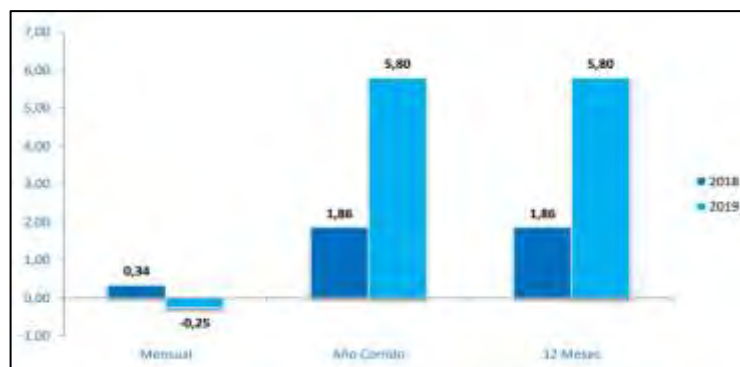
Gráfico 15. Participación (%) del valor agregado sectorial



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Producto Interno Bruto – PIB Año 2019 [en línea]. 14 de febrero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TF58MD>

Ahora, en cuanto al Índice de Precios al Consumidor (IPC), de la división de los Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, se registró una variación -0,25% con respecto a noviembre del presente año. Se tiene también que entre enero y diciembre de 2019 el precio de los Alimentos y Bebidas no Alcohólicas presentó una variación acumulada de 5,80%; tal como se muestra en el Gráfico 16.

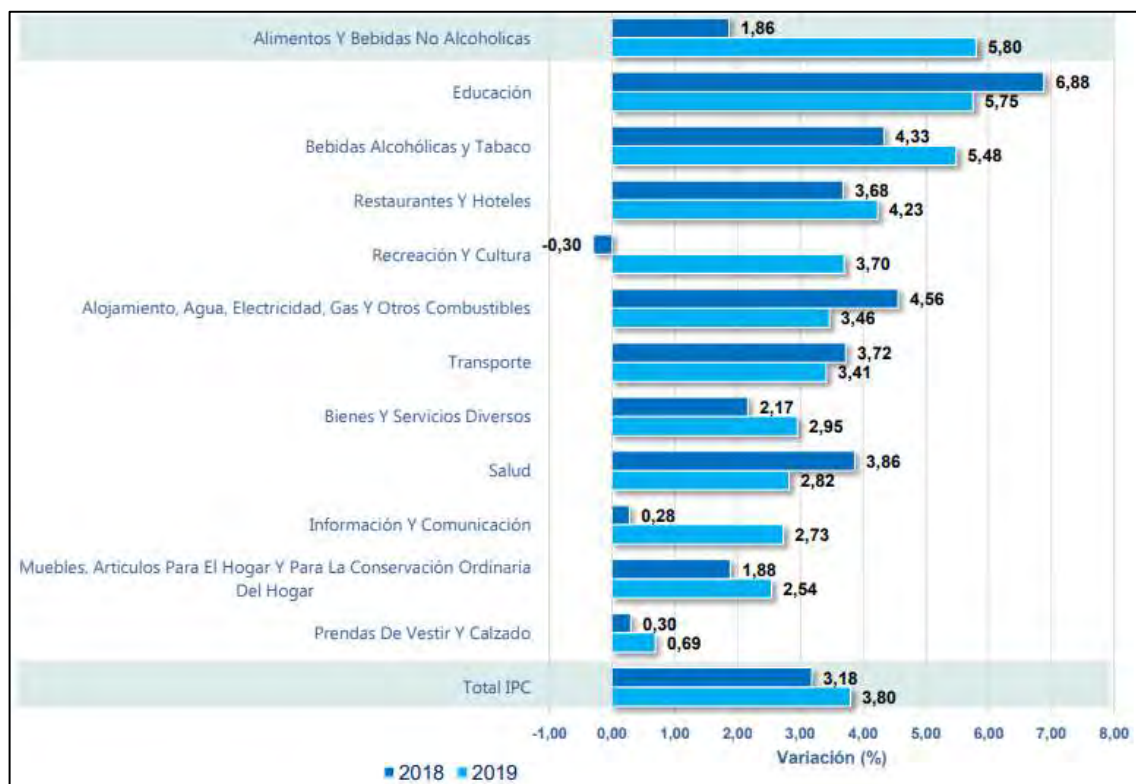
Gráfico 16. IPC División de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Mensual, Año Corrido y 12 Meses Diciembre (2018 - 2019)



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

Fue así como el IPC, se ubicó a finales del 2019 en 3,80%, una cifra superior en 0,62 puntos porcentuales al 3,18% que se generó en el 2018. En lo corrido del año hasta diciembre, y con respecto a diciembre del año anterior, la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas registró un aumento de 5,80%, ubicándose 2 puntos porcentuales por encima de la variación nacional (3,80%) siendo la primera división con mayor variación en el año⁷⁹ (Ver Gráfico 17).

Gráfico 17. Variación Anual por División de Gasto Diciembre (2018-2019)



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

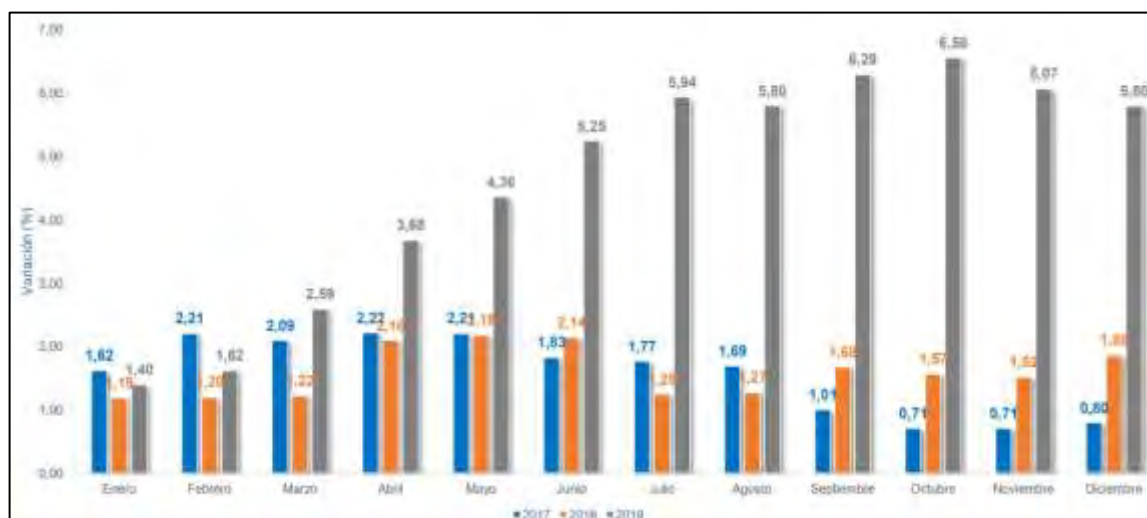
Se encontró además que, para el 2019, la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, fue la que presentó la variación anual más alta de los últimos 3 años

⁷⁹ UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

con 5,80%, una cifra superior en 3,94 puntos porcentuales al 1,86% que se dio en el mismo periodo del año 2018; tal como se muestra en el Gráfico 18).

En diciembre la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas registró una disminución de -0,25% con respecto al mes de Noviembre, y se ubicó 0,51 puntos porcentuales por debajo de la variación nacional (0,26%) siendo la primera división con menor variación este mes⁸⁰ (Gráfico 19).

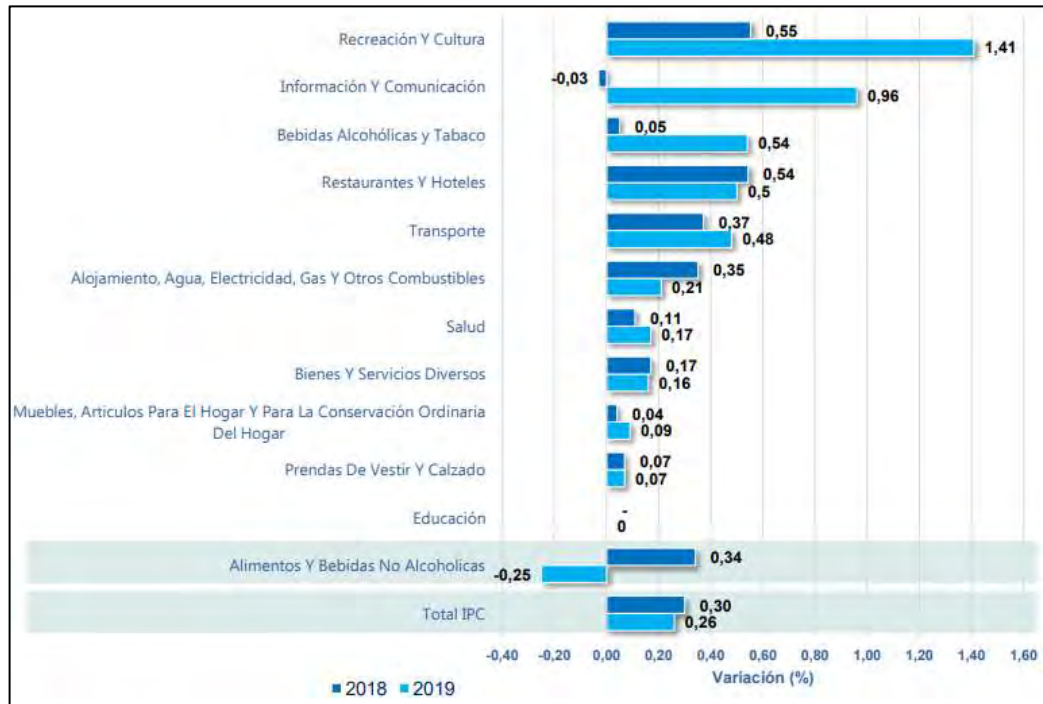
Gráfico 18. Variación Anual IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Diciembre (2017-2019)



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

⁸⁰ Ibíd.

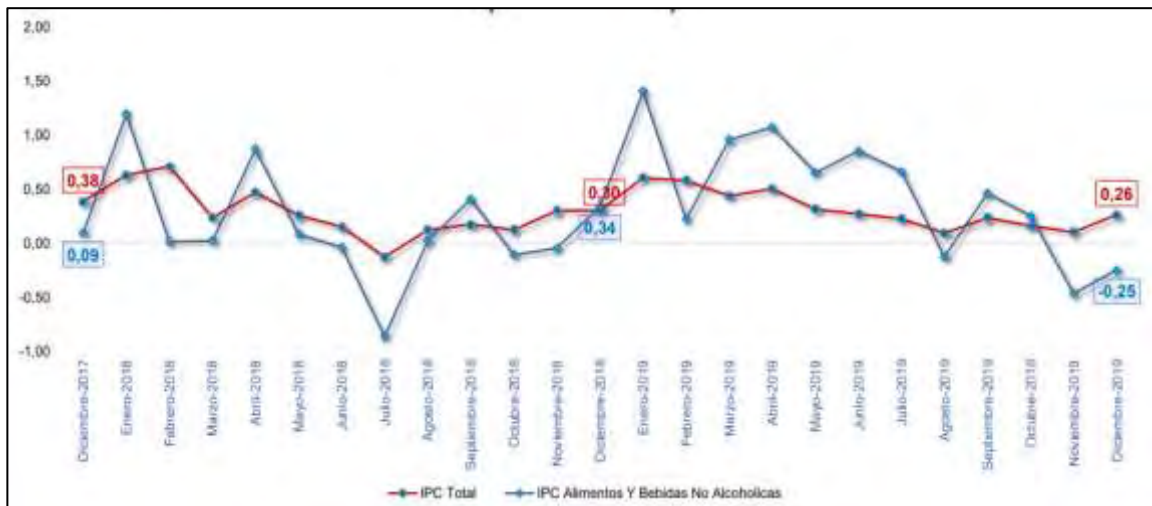
Gráfico 19. Variación Mensual por Divisiones de Gasto Diciembre (2018-2019)



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

Dado lo anterior, en el Gráfico 20, se muestra la relación de la variación Mensual IPC Total vs IPC Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Diciembre (2017-2019), donde se evidenció una variación de -0,25% del IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas en diciembre de 2019, cifra inferior en 0,59 puntos porcentuales al mismo mes del año pasado cuando se presentó una variación de 0,34%.

Gráfico 20. Variación Mensual IPC Total vs IPC Alimentos y Bebidas no Alcohólicas Diciembre (2017-2019)



Fuente: UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

5.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER

Este apartado se ocupa de presentar el análisis competitivo de Porter o también llamado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, este modelo permite evidenciar el nivel de competencia dentro de la industria para el desarrollo estratégico necesario dentro de un negocio o sector específico, además de esto se pueden evidenciar aquellos elementos que representen rentabilidad y oportunidades de inversión. Se hace uso de las fuerzas propias del micro entorno y se extrapolan con las del macro entorno, todas aquellas fuerzas que afectan de forma directa e inmediata a la industria.

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores

En el sector agrícola colombiano las reglas de juego dentro de la competencia que pueden llegar a catalogarse como una amenaza, están en muchas ocasiones ligadas a la jerarquización dada a nivel internacional dentro de los mercados; ante este panorama, la ventaja la tienen aquellos países que, ofreciendo los mismos

productos, pueden poseer cierta ventaja en su capacidad productiva, determinada por su nivel de industrialización del sector.

Ante este escenario, la amenaza de nuevos competidores dentro del mercado, hace que la batalla campal por el posicionamiento y renombre sea aún más compleja que antes, a pesar de que la batalla sigue siendo bajo el mismo esquema económico, de industrialización, calidad y reconocimiento internacional, el hecho de haber mayor competencia, demanda también mejoras constantes a ritmos más altos que los que antes podían divisarse y que, de no tener la capacidad para ajustarse al ritmo, pueden verse significativamente golpeados.

5.2.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación por parte de los compradores en este sector es variable, dependiendo de los productos específicos del sector agrícola que se demanden y su nivel de oferta en el mercado nacional, si la oferta de dichos productos es alta el poder de negociación también aumenta, mientras que si la oferta es baja, dependiendo del producto e incluso de la época de cosecha, el poder de negociación por parte de los compradores, se ve reducido ante la baja oferta de estos, por lo cual el poder en torno a costos, dadas las condiciones pasa a tenerlo casi a plenitud los productores.

5.2.3 Poder de negociación con los proveedores

Siendo así, el poder de negociación es variable, dependiendo del tamaño del productor agrícola, en el esquema colombiano normalmente se utilizan sistemas de encadenamiento de pequeños productores que hace que la capacidad de cada uno por separado sea casi nula. Pues bien, la capacidad de negociación con proveedores en la gran mayoría de los casos, depende de la cantidad de inversión de capital realizada; entre más inversión, mayor capacidad de negociación, mientras que, entre menos cantidad de capital inyectada para insumos, menor o nula capacidad de negociación con los proveedores.

5.2.4 Presión de sustitutos

En torno al tema de sustitutos de productos derivados de la industria agrícola es cierto que la oferta es alta, pero dependiendo del tipo de producto, normalmente no se encuentra un solo proveedor de un tipo de producto en el esquema nacional,

haciendo que sea sencillo el hecho de encontrar un proveedor sustituto; sin embargo, no se puede hablar de un producto sustituto, a menos que se hable de propiedades derivadas del mismo que pueden hallarse o no en otro producto natural del mismo sector.

5.2.5 Capacidad de la categoría

En relación a la capacidad de categoría agrícola en Colombia, Villanueva⁸¹, afirma que el sector en general para el año 2016, llegó a generar un ingreso nacional de 77.378 millones de pesos, con una tendencia creciente por año que supera el 14%, esto permite divisar una capacidad alta de producción que tiende al crecimiento de la mano con la creciente demanda, contando con los pequeños y grandes productores, asociaciones y cadenas de alimentos que se encuentran en todo el ámbito nacional.

5.2.6 Rivalidad de la categoría

La rivalidad en todo tipo de mercado existe y se diferencia en gran medida con relación a la capacidad productiva y el manejo de costos, a partir del mismo volumen que se produce; entre menos volumen de producción, mayor costo de venta, mientras que a mayor volumen, menor costo de venta final; esto hace que la rivalidad se vea más marcada en las grandes industrias de productos agrícolas, aunque desde los pequeños y medianos productores puede verse manifiesta; lo cierto es que estos empresarios tienen una mayor tendencia a la asociación para hacer frente a grandes empresas que se encuentran en la misma línea productiva.

5.3 PRINCIPALES APORTES QUE SE REALIZAN AL SECTOR

A continuación, se mencionan los principales aportes que puede realizar SGA Semillas, mediante el desarrollo de sus actividades, al sector agrícola colombiano.

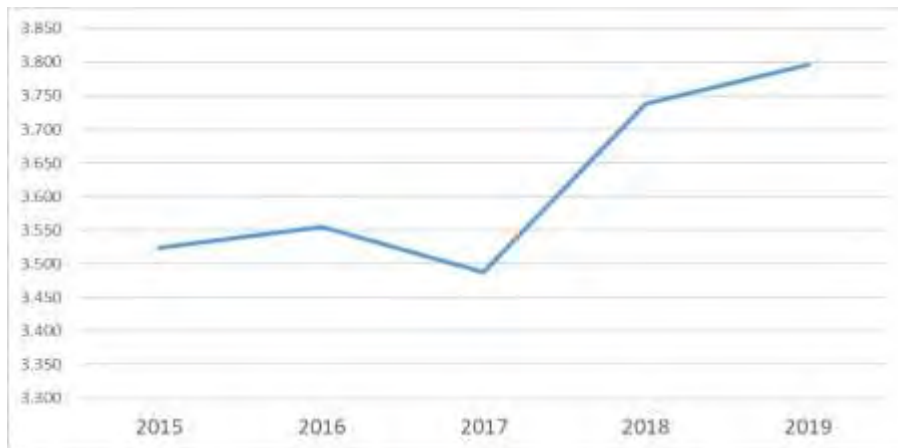
⁸¹ VILLANUEVA, D. Estudio sobre bioeconomía. [en línea]. 2018 [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: de DNP: <https://bit.ly/32zFNaE>

5.3.1 Empleo y educación

Dentro de la empleabilidad del sector alimenticio, se debe destacar que el constante aumento de la población y la globalización del sector agrícola y alimenticio, podría causar que para el año 2030 se requiera un aumento del 40% de la producción mundial de alimentos, lo cual se reviste como una oportunidad de negocios que Colombia debe aprovechar, no sólo a nivel local, sino también a nivel internacional por medio de los diferentes tratados de libre comercio suscritos por Colombia⁸². Este panorama representa una gran oportunidad de empleo en el gremio.

En el Gráfico 21 se muestra el crecimiento del empleo en el sector agroindustrial; lo que indica un panorama positivo frente al crecimiento económico del país, puesto que, a partir del año 2017, es evidente que las fuentes de empleo en este sector han crecido de manera significativa. Aquí se debe anotar que generalmente los empleos que se proporcionan en dicho sector, están dirigidos principalmente a la población más vulnerable, trayendo consigo una mejora en la calidad de vida de estas comunidades.

Gráfico 21. Crecimiento del empleo en el sector agroindustrial (2015-2019)



Fuente: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN. Cifras empleo [en línea]. 2020. [consultado el 19 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2XaKt4c>

⁸² YINED, Garzón. QUINTERO, Christian. Restos y oportunidades para el sector de alimentos y cosméticos del Valle del Cauca en el marco del tratado de libre comercio Colombia-EEUU. [En línea] 2013 [Consultado el 23 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5203/1/TMD01587.pdf>

5.3.2 Diversificación de la actividad productiva

En relación a la competitividad de la industria, Chemnitz⁸³, menciona que en el sector agrícola, existe una gran concentración, cada vez en aumento, en razón de la gran demanda de materias primas pertenecientes a lo agrícola para temas como la producción de energía, forrajes y alimentos. Por tanto, el consumo también ha incrementado la competencia, pues la demanda de personas con nuevos hábitos alimenticios es cada vez mayor, debido a los cambios de clases bajas a medias tan pronunciado a nivel global, situación que desata una lucha entre multinacionales agrícolas, multinacionales alimentarias y multinacionales químicas para el abastecimiento de la misma.

Latorre⁸⁴, sobre la diversificación de la actividad productiva, señala que es una gran oportunidad que Colombia puede y debe materializar en la canasta agrícola. El país tiene gran reputación en productos como el café, bananos y flores, pero el desarrollo enfocado a estos productos, ha descuidado otros tantos con igual o más potencial que permitirían la expansión del sector de una forma mucho más pronunciada.

Adicionalmente, la silvicultura, agricultura, ganadería, pesca, entre otros, han comenzado a darle relevancia al valor agregado determinado por las actividades de viveros para apoyo a la agricultura, ganaderos, cosechas posteriores, explotaciones mixtas, actividades conexas, entre otros que permitan un engranaje óptimo que conlleve a darle un valor agregado a los productos finales⁸⁵.

5.3.3 Aporte de los productos alimenticios

Los producción y comercialización de alimentos, se ha convertido en un aporte significativo para agroindustria colombiana. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, considera que una de las claves del éxito, consiste en desarrollar el sector rural, con un enfoque centrado en las poblaciones rurales; por tanto, se estima que la agricultura es en la actualidad el

⁸³ CHEMNITZ, C. La comida de todos, en manos de muy pocos [en línea]. 12 de agosto de 2017. [consultado el 20 de febrero de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2OYs46H>

⁸⁴ *Ibíd.*

⁸⁵ MINISTERIO DE AGRICULTURA NACIONAL. MinAgricultura resalta aumento del PIB agropecuario del 2.6% en el tercer trimestre [en línea]. Ministerio de Agricultura; 15 de noviembre de 2019: [consultado el 20 de febrero de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Emmh93>

mayor empleador del mundo y el sector económico más grande para muchos países; siendo la población rural, la productora del 80% de los alimentos⁸⁶.

En relación a las aguas aromáticas, en Colombia existe una gran variedad de especies de hierbas que son versátiles. Algunos estudios confirman que existe un gran potencial gracias a la variedad de hierbas que se producen, siendo esta una oportunidad para que las empresas innoven sus productos y de este modo su comercialización tenga un mayor alcance⁸⁷.

Se hace evidente entonces la posibilidad de crecimiento de las áreas cultivadas; es por esto que el Ministerio de Agricultura, ha desarrollado el “Plan cadena productiva de plantas aromáticas, condimentarias, medicinales y afines”; en este plan se realizan proyectos de investigación con el propósito de incrementar el número de hectáreas sembradas en el país, poniendo en práctica sistemas de cultivo con estándares de calidad, que permitan acceder a los mercados internacionales⁸⁸.

Del mismo modo, el cultivo de flores, según Procolombia, “en 2018, esta industria generó alrededor de US\$1.463 millones, el sector se encuentra en una expansión exponencial. Sin embargo, uno de los retos más grandes para los floricultivos es tener la tecnología para desarrollar exportaciones masivas”⁸⁹.

Esto muestra que Colombia es uno de los países líderes en producción y exportación de flores; sin embargo, esto implica procesos de innovación e investigación que permitan incorporar prácticas favorables para el sector. No obstante, pese a la poca de innovación tecnológica, Colombia se cataloga como un país líder en la exportación de rosas, claveles, hortensias, crisantemos, alstroemerias, pompones, anturios, heliconias, entre otras especies nativas⁹⁰.

⁸⁶ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. La alimentación y la agricultura [en línea]. 2017. [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <http://www.fao.org/3/a-i7454s.pdf>

⁸⁷ ALDANA, J. Agronegocios e Industria de Negocios [en línea]. 2015 [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3lzH1v1>

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ VARGAS, Lina. En 2018 Colombia exportó 259.523 toneladas de flores y la industria continúa en crecimiento [en línea]. En: Agronegocios, 9 de abril de 2019. [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/38cOYQV>

⁹⁰ VARGAS, Lina. El sector de floricultivo crece al mismo ritmo que la industria del café y el banano [en línea]. En: Agronegocios; 9 de abril del 2019. [consultado el 18 de junio del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2YxUpX4>

De otro lado, la producción de pastos, conlleva a una serie de ventajas en la producción agrícola, puesto que se basa en métodos agrícolas que garantizan una producción sostenible de leche ecológica, lo que conlleva a una mejora en el bienestar animal, sanidad animal y una mayor calidad de los alimentos producidos. Es así como se debería promover una producción ecológica que se presente como una alternativa de producción real y viable; herramienta clave para mantener a la población en el territorio y garantizar unas rentas dignas; esta debe dirigirse hacia una obtención máxima de calidad, desde la perspectiva de seguridad alimentaria y de interés público⁹¹.

5.4 DESAFÍOS Y RETOS DEL SECTOR AGRÍCOLA PAÍS

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario – FINAGRO⁹², hace referencia acerca de las perspectivas del sector agropecuario en Colombia; estas se enfocan en cuatro frentes: Sostenibilidad alimentaria, oportunidad de expansión, coyuntura del sector, financiamiento y productos y sectores claves para el desarrollo del sector agropecuario.

- **Sostenibilidad alimentaria.** Es necesario que se asegure la sostenibilidad alimentaria a mediano plazo, teniendo en cuenta que la problemática mundial de desnutrición tiene como causa principal, situaciones económicas o dificultades en la oferta de alimentos. Otro factor que afecta la sostenibilidad alimentaria, son los cambios en la población, en el nivel de ingresos mundial y presiones sobre el área cultivable.

- **Oportunidad de expansión de la oferta agropecuaria en Colombia.** En cuanto a la oportunidad de expansión de la oferta agropecuaria en Colombia, este es considerado como uno de los pocos países que tienen un gran potencial para expandir su área agrícola, sin necesidad de afectar los bosques naturales. Al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés Food and Agriculture Organization), estima que existen en el mundo alrededor de 2.600 millones de hectáreas que pueden ser aprovechables para desarrollar nuevos cultivos que no han sido utilizadas en la agricultura.

⁹¹ ROCA, A; GONZÁLES, A. Papel de los pastos en la agricultura ecológica [en línea]. En: Centro de Investigaciones Agrarias de Mabegondo. INGACAL. 2017. [consultado el 20 de junio del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3g4uLPY>

⁹² FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO - FINAGRO. Perspectiva del sector agropecuario colombiano [en línea]. Equipo Técnico de Presidencia, 2014. [consultado el 12 de marzo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/34LUKZM>

▪ **Coyuntura del sector agropecuario.** La coyuntura en Colombia para el sector agropecuario es prometedora; principalmente porque es el principal generador de empleo en las zonas rurales; así mismo, el incremento de la productividad en los cultivos, permite que el crecimiento del PIB agropecuario sea mayor que el PIB nacional.

▪ **Financiamiento del sector agropecuario colombiano.** Por su parte, en cuanto al financiamiento del sector agropecuario, tiene como ventaja principal que brinda apoyo al fomento para el desarrollo de proyectos productivos en el campo, de tal modo que se brinda un apoyo significativo para la generación de empleos, lo que a su vez incrementa el ingreso económico en las zonas rurales. De acuerdo con lo expuesto por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO⁹³, el financiamiento en el sector rural ha evolucionado favorablemente, con lo que se han beneficiado los productores agropecuarios.

Finalmente, como complemento a los retos y desafíos del sector, resulta clave revisar el impacto generado en el sector agrícola por el Covid-19:

Se debe resaltar que el sector agrícola está expuesto a la presión de los cambios del entorno, entre ellos el cambio climático, catástrofes, entre otros; como es de esperar la pandemia del Covid-19 no es ajeno a estas afectaciones. Desde el inicio de la pandemia los agricultores de todo el país enfrentan un futuro incierto, puesto que, si bien estos alimentos se siguen consumiendo, existe una gran incidencia económica, social, moral, entre otros aspectos que han hecho que los hábitos de consumo cambien en gran parte de la población.

Sin duda, esto trae repercusiones sobre la comercialización del producto, haciendo que agricultores, pequeños, medianos y hasta grandes empresarios, deban replantear sus estrategias de comercialización. Al respecto Herrera⁹⁴, afirman que, dada la caída del ingreso en los hogares y su falta de liquidez, sumado a los inconvenientes logísticos, los productos del campo deben ser vendidos a menos precio, pues ya las personas no están consumiendo productos gourmet que son los que dejan mayor utilidad, sino que la producción debe limitarse a lo tradicional y a bajo precio.

⁹³ FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO – FINAGRO. Op., Cit.

⁹⁴ HERRERA, Enrique. El agro y el coronavirus: ¿hay futuro? [en línea]. En: Razón Pública. 4 de mayo de 2020. [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://razonpublica.com/agro-coronavirus-futuro/>

Otra de las razones que afecta significativamente a los agricultores, es el cierre de fronteras y alarma sanitaria a nivel mundial; situación que impide que sus productos sean exportados; incluso algunos departamentos y municipios en Colombia, tienen restricciones en cuanto al ingreso de productos a sus poblaciones. Lo que hace que algunos agricultores pierdan sus cosechas y con ello su economía se ve mayormente afectada.

Para concluir, se debe anotar, que después la pandemia podría privilegiar circuitos cortos de mercado, siendo esta la oportunidad para impulsar un programa de agricultura familiar, que al mismo tiempo atendería la situación alimentaria y elevaría el ingreso de los campesinos. Esto teniendo en cuenta que posiblemente se tendrá una geolocalización empresarial, pues todo ya no estaría centrado en China. Sería interesante también plantear un programa de empleos de emergencia para áreas rurales y zonas rezagadas⁹⁵. Esto indica que, pese a que existen aspectos negativos generados como consecuencia del Covid-19, esto también podrá significar una transformación en el campo colombiano.

⁹⁵ *Ibíd.*

6. COMPONENTES DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SGA SEMILLAS

En este capítulo se presentan los principales componentes del plan de direccionamiento estratégico; para esto inicialmente se realiza la formulación de estrategias y el diseño organizacional; finalmente se establece el plan de acción, evaluación y control.

6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Luego de realizar el análisis interno y externo de la empresa, se pudo percibir que la empresa requiere fortalecer su estructura y enfoque, con el propósito de direccionar sus estrategias hacia metas claras y objetivos organizacionales que le conlleven hacia un mayor crecimiento, para ello a continuación se presenta la respectiva propuesta desde misión, visión, objetivos y estrategias.

6.1.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Para trazar la misión, visión y objetivo estratégicos de SGA Semillas, se realizó una reunión con el propietario de la organización, donde después de presentarle el diagnóstico, se dieron a conocer propuestas en relación al direccionamiento que le podría dar a la organización; para esto se contó con un espacio de lluvia de ideas hasta llegar a la definición de las mismas.

Visión de la organización. SGA Semillas cuenta con una alta experiencia en el campo de la producción y comercialización de semillas en el Valle del Cauca. Su futuro está enfocado a posicionar y contribuir con el crecimiento en ventas de tal modo que se fortalezca el sector agroindustrial en Colombia.

Su principal estrategia está enfocada en la calidad de sus productos, que, a través de su alta experiencia y relacionamiento con los principales proveedores internacionales, ha logrado crear alianzas estratégicas. La visión de SGA Semillas, también está en poder ampliar la comercialización de sus productos a nivel nacional, lo que conllevaría a aumentar el margen de rentabilidad y a ser una empresa con un direccionamiento estratégico claramente definido.

De este modo, la visión de SGA Semillas se plantea de la siguiente manera: “Para el 2025 posicionarse como una de las tres mejores empresas a nivel nacional, que produce, importa y comercializa semillas de alta calidad en el Valle del Cauca y en Colombia, lo que permite a su vez el fortalecimiento de la economía agrícola en el país, destacándonos por la calidad de nuestros productos”.

Misión de la organización. SGA Semillas se proyecta como misión, ser una empresa que actúa como agente comercial donde su filosofía es ayudar y participar en el crecimiento y posicionamiento de otras compañías en el mercado del Valle del Cauca y Colombia, fundamentándose en los principios de disciplina, compromiso y calidad.

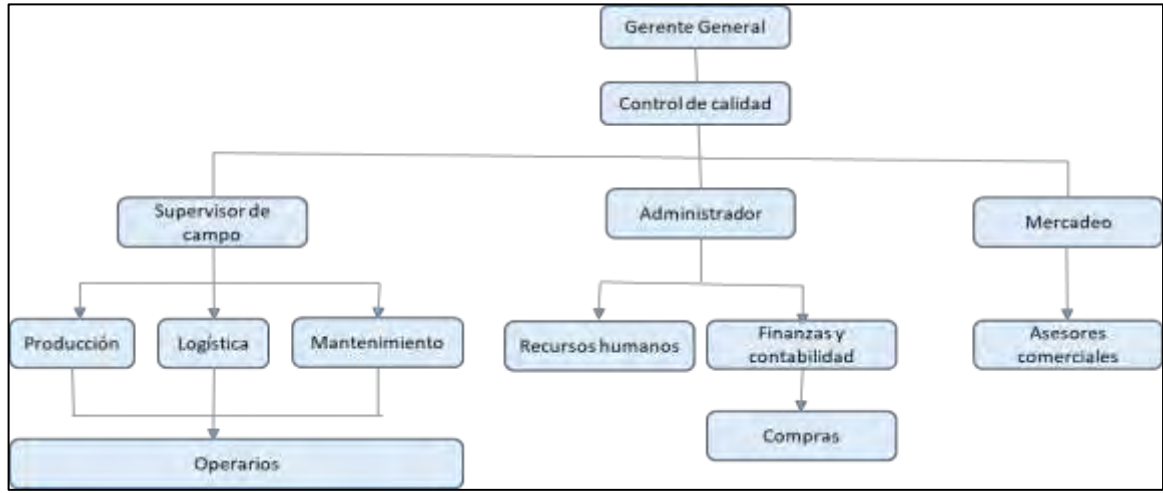
La empresa quiere ser reconocida como una organización que contribuye con el posicionamiento de las empresas agroindustriales interesadas en penetrar el mercado nacional, ofreciendo innovación y calidad en sus productos. De este modo se espera cooperar a la industria agropecuaria, brindando apoyo para que los campesinos y cultivadores, tengan una mejor calidad de vida. Siendo así, el principal motivo de trabajo es la estabilidad y buena remuneración de sus colaboradores, con alta motivación y compromiso constante, impulsando el crecimiento profesional y personal, con un enfoque de responsabilidad social.

Dado lo anterior, la misión que se plantea para SGA semillas es: “SGA Semillas es una empresa que hace parte del sector agroindustrial del país, aportamos soluciones a los agricultores para el fortalecimiento económico de las familias, generando un impacto positivo en nuestros clientes, colaboradores y sociedad en general”.

La nueva misión se genera con el ánimo de ser mediadores entre los agricultores y los clientes, por esto se espera realizar un plan de mercadeo agresivo, teniendo en cuenta que esta es una de las áreas más fuertes de la empresa; de este modo se aprovechará el potencial de la organización para posicionarse en el mercado.

A su vez, en la Figura 2 se presenta el organigrama propuesto para la organización, para el año 2023, este es de tipo vertical y la propuesta se enfoca en que, para el área de producción se cuente con 20 personas, en la administrativa con tres personas y en el área de mercado con dos personas.

Figura 2. Organigrama propuesto para SGA Semillas



Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Objetivos organizacionales.

A continuación, se presentan los objetivos organizacionales, para lo cual se tuvo en cuenta el contexto del mercado agrícola en Colombia, el diagnóstico realizado a la empresa (interno – externo) y las perspectivas del propietario de la empresa. De este modo se determinaron objetivos de crecimiento, innovación, financieros, responsabilidad social, calidad y productividad.

Objetivos de crecimiento.

- Contribuir a la penetración en el mercado de las pequeñas empresas agricultoras y de esta forma aportar al crecimiento de las empresas aliadas y al crecimiento individual.
- Suplir la demanda del mercado nacional en un 20% a través de SGA Semillas, en los próximos 3 años (2021-2024)., contribuyendo con el reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado.
- Incrementar las utilidades en 50% en los próximos 3 años (2021-2024).

Objetivos de innovación.

- Incrementar las capacidades organizacionales de innovación en procesos y mercado al año 2023.
- Crear valor agregado diferenciador en relación a las empresas competidoras, para el año 2023.

Objetivos financieros.

- Promover los niveles de rotación en un 70% de acuerdo a las referencias de mayor rotación del inventario.
- Mantener un recaudo sano de cartera máximo a 90 días, para garantizar el flujo de caja.
- Aumentar la rentabilidad de la compañía en un 30%, bajando costos administrativos y logísticos con la implementando de la plataforma tecnológica de relacionamiento con el cliente, para el 2023.

Objetivos de responsabilidad social.

- Incentivar el emprendimiento en los campesinos, mediante asesorías y facilidades para que los agricultores obtengan sus productos, de tal modo que para el 2024, el 60% de los que actualmente no cuentan con unidades productivas, puedan iniciar sus propios negocios.
- Promover el desarrollo continuo de acciones que impulsen la conciencia ecológica, tanto en colaboradores como en la comunidad en general.

Objetivos de calidad.

- Ofrecer productos de óptima calidad, de tal modo que se genere satisfacción en el 70% de los consumidores finales para el 2023.
- Realizar el proceso de planeación adecuada para obtener la Certificación ISO 22000, para el 2024.

Objetivos de productividad.

- Incrementar los niveles de productividad de la empresa en un 50% al año 2023
- Mejorar en un 30% el nivel de competitividad de la empresa para el 2023.
- Disminuir los tiempos de desplazamiento en un 20% para el 2023, mediante un proceso logístico acorde con la realidad del país.

6.1.3 Estrategias

A partir de los insumos, análisis y matrices anteriormente desarrolladas en los capítulos 4 y 5, las cuales proporcionan los insumos para el desarrollo de las estrategias; además de definir los objetivos corporativos, se procede con el planteamiento de las líneas estratégicas de la empresa, las cuales corresponden al enfoque de crecimiento; a través de las cuales se busca mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa y la consolidación de lo que hasta ahora se ha alcanzado (Ver numeral 6.2).

Esto implica que se tenga en cuenta la calidad de los productos que se comercializan, dado que, una de las primicias de los clientes es que encuentren los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades, es por ello que se quiere globalizar en un todo, no solo la calidad en el producto sino también en los procesos, brindando además un excelente servicio. SGA Semillas, garantizará que todos los productos que sean comercializados cuenten con los parámetros establecidos de calidad.

En lo relacionado con la tecnología y desarrollo, se debe tener en cuenta la importancia de las innovaciones, que conllevan a crear valor a las relaciones comerciales actuales, lo que implica que ya no es necesario solo tener una relación con los clientes para conocer sus necesidades; sino que también se debe investigar la manera cómo el cliente puede interactuar con la compañía por medio de otros agentes como son las páginas web, la plataforma virtual, aplicaciones app, estudios científicos y temas de interés que le aporte valor. Sin duda, las nuevas tecnologías han marcado una pauta interesante en el crecimiento empresarial, por tal motivo muchos de los esfuerzos de la compañía se deben ver reflejados en el desarrollo de las aplicaciones virtuales para consulta de los clientes y en procesos de innovación en general.

6.2 DESPLIEGUE ESTRATÉGICO, PLAN DE ACCIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

A continuación, se presenta el plan de acción que se propone con el fin de dar cumplimiento a las estrategias. Aquí se identifican las mismas en interacción con los objetivos. Asimismo, se establece un cronograma del tiempo en el cual se podrían llevar a cabo estas acciones. Finalmente se formulan las políticas que se deberían tener en cuenta para el cumplimiento de este plan.

6.2.1 Plan de acción

En el Cuadro 9 se presenta el Plan de Acción que se compone de: objetivos, estrategias, actividades, responsables, tiempo, recursos e indicadores.

Cuadro 8. Plan de acción

	Objetivo	Estrategia	Actividades	Respon.	Tiempo	Recursos	Indicadores	Meta
Crecimiento	Contribuir a la penetración en el mercado de las pequeñas empresas agricultoras y de esta forma aportar al crecimiento de las empresas aliadas y al crecimiento individual.	Penetración de Mercado, a partir del conocimiento periódico del contexto agroindustrial nacional, regional y local.	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a un experto en estudios de mercado. - Contextualizar la situación actual del mercado. - Examinar experiencias de otros países que hayan tenido éxito en el sector agrario. - Definir nuevos segmentos de mercado a nivel nacional 	Área de mercadeo.	2 años.	<u>Económicos:</u> Contratación de expertos (5.000.000). Capacitaciones (1.500.000). Remodelaciones y adecuaciones (5.000.000).	Nivel de crecimiento de las empresas aliadas. Nivel de crecimiento de las metas mensuales de la empresa	60%
	Incrementar las utilidades en 50% en los próximos 3 años (2021-2024).	Fortalecimiento del área de mercadeo de la empresa con enfoque en desarrollo y penetración de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar un plan de mercadeo. - Evaluar las principales estrategias de mercado que se pueden aplicar. - Realizar un presupuesto de mercadeo. - Medir el impacto que se pueda generar a partir del plan de mercadeo. 	Área de mercadeo.	4 años	Otros (2.000.000) Total: 13.500.000 <u>Humanos:</u> Gerente general Control de Calidad Supervisor de campo Administrador Mercadeo	Porcentaje de incremento en las utilidades.	50%
Innovación	Incrementar las capacidades organizacionales de innovación en procesos y mercado al año 2023.	Implementación de procesos de innovación y desarrollo a partir del estudio de las tendencias en producción agrícola	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un proceso de vigilancia tecnológica que permita incorporar en la gestión de la empresa las oportunidades del entorno en cuanto a gustos, necesidades y requerimientos del mercado. - Contactar a un experto en procesos agrícolas. - Elaborar un plan de producción agrícola. 	Área de mercadeo Recursos humanos.	3 años	<u>Físicos:</u> Instalaciones de la empresa. <u>Tecnológicos:</u> Computador Celulares	Nivel de Cumplimiento de los pedidos de los clientes.	90%

Cuadro 9 (Continuación)

	Objetivo	Estrategia	- Actividades	Respon.	Tiempo	Recursos	Indicadores	Meta
	Crear valor agregado diferenciador en relación a las empresas competidoras, para el año 2023.	Elaboración de un plan de posicionamiento para productos saludables.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las tendencias en alimentación. - Realizar un plan que conlleve a dar prioridad a una sana alimentación. 		3 años		Nivel de ventas de productos saludables.	100%
Financieros	Promover los niveles de rotación en un 70% de acuerdo a las referencias de mayor rotación del inventario.	Elaboración de un plan de manejo de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar las distintas posibilidades en planes de inventarios. - Contratar los servicios de un experto que diseñe un plan acorde con las necesidades de la empresa. - Adecuar las instalaciones de la empresa acorde con el nuevo manejo de los inventarios. 	Área logística.	1 año		Nivel de rotación de los productos.	70%
	Mantener un recaudo sano de cartera máximo a 90 días, para garantizar el flujo de caja.	Fijación de políticas de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las políticas existentes en recaudación de cartera. - Comunicar las políticas de cobro a los clientes. 	Área financiera.	1 año		Porcentaje de cartera recaudada	80%
	Aumentar la rentabilidad de la compañía en un 30%, bajando costos administrativos y logísticos con la implementando de la plataforma tecnológica de relacionamiento con el cliente, para el 2023.	Establecer un plan de ventas con los productos más rentables.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el portafolio de la empresa. - Analizar histórico de ventas. - Diseñar un plan de mercadeo para impulsar los productos más rentables. 	Área financiera Área mercadeo.	1 año		Porcentaje de rentabilidad con los productos que hacen parte del plan de ventas.	30%

Cuadro 9 (Continuación)

	Actividades	Respon.	- Tiempo	Recursos	Indicadores			
Responsabilidad social	Incentivar el emprendimiento en los campesinos, mediante asesorías y facilidades para que los agricultores obtengan sus productos, de tal modo que para el 2024, el 60% de los que actualmente no cuentan con unidades productivas, puedan iniciar sus propios negocios.	Desarrollar alianzas gubernamentales para impulsar las capacidades técnicas agrícolas en los campesinos de la localidad	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar características de aliados estratégicos. - Elaborar un plan de trabajo con los campesinos de la zona. 	Área de producción	5 años		Número de emprendimientos de los campesinos	70%
	Promover el desarrollo continuo de acciones que impulsen la conciencia ecológica, tanto en colaboradores como en la comunidad en general.	Desarrollo de una campaña de concientización ambiental a nivel local.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los factores ambientales prioritarios en la comunidad. - Diseñar un plan de concientización a la comunidad. 	Recursos humanos.	2 años		Número de asistentes a las actividades realizadas.	80%
Calidad	Ofrecer productos de óptima calidad, de tal modo que se genere satisfacción en el 70% de los consumidores finales para el 2023.	Establecimiento de políticas de calidad en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar la asesoría de expertos. - Estudiar los factores claves de la calidad. - Diseñar la política de calidad 	Calidad	3 años		Grado de mejoramiento en la calidad de los productos. Nivel de satisfacción de los consumidores finales	70%
	Realizar el proceso de planeación adecuada para obtener la Certificación ISO 22000, para el 2024.	Planificación del proceso para la obtención de la certificación ISO 22000	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de asesoría de expertos. - Planificar los cambios necesarios para obtener la certificación. - Acondicionar todos los procesos, recursos y demás elementos en pro de la obtención de la certificación. 	Calidad	5 años		Obtención de la certificación	100%

Cuadro 9 (Continuación)

	Actividades	Respon.	- Tiempo	Recursos	Indicadores	Meta		
Productividad	Incrementar los niveles de productividad de la empresa en un 50% al año 2023	Elaboración de un plan de mejoramiento en el área de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la situación actual del área de producción. - Determinar los elementos prioritarios para mejorar la productividad. 	Área de producción.	3 años		Incremento de la productividad.	50%
	Disminuir los tiempos de desplazamiento para entregas, en un 20% para el 2023, mediante un proceso logístico acorde con la realidad del país.	Elaboración de un plan de logística en el transporte de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar las falencias actuales en el transporte. - Establecer los factores claves para el mejoramiento de la logística. 	Área de producción.	3 años		Porcentaje de disminución tiempos de desplazamiento	20%

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Formulación de políticas procedimientos y reglas

La empresa en el proceso de implementar el sistema de información, para organizar los procesos internos, establece unos procedimientos integrales para llevar a cabo el desarrollo de las actividades planeadas anteriormente. Las políticas a implementar son:

- Para cualquier requerimiento de compra se establece solicitar tres cotizaciones como mínimo, con el fin de evaluar los precios del mercado, la calidad y trayectoria de las empresas y seleccionar la mejor alternativa para la compañía.
- Realizar un control de entradas y salidas de inventario para garantizar los recursos de la compañía únicamente por medio del sistema de información.
- La existencia del departamento de calidad garantizará a la compañía el correcto almacenamiento de los productos de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta a los clientes en un plazo máximo de 5 días hábiles, con el fin de prestar un buen servicio y clasificar el tipo de sugerencia de los clientes.

7. CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación, se concluye en primer lugar, que el sector al que pertenece la empresa, en la actualidad está en crecimiento y ha cobrado una gran relevancia, puesto que la producción agrícola, es vital para el bienestar de los individuos y para el desarrollo económico del país. De este modo, la empresa contribuye para que los productos que adquiera el consumidor final, sean de óptima calidad.

La estructura básica de la empresa puede ser considerada como pequeña al contar con una jerarquía básica, conformada por pocas personas. En la actualidad no se cuenta con una estructura organizacional definida, que permita re direccionar los objetivos de la empresa y enfrentarse de este modo a nuevos desafíos y metas que conlleven a la empresa a tener un mayor crecimiento a nivel local, así como una expansión a nivel nacional.

Luego de hacer los respectivos análisis; fue posible definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; esto, luego de hacer un estudio de los factores internos y externos. Sin duda, esto será determinante para influir en el desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que le brinda las herramientas para enfrentar los cambios actuales y al mismo tiempo le permite aprovechar diferentes oportunidades que se dan en el mercado.

Así las cosas, fue posible identificar que una de las principales fortalezas de SGA Semillas, consiste en que tiene la capacidad para brindar productos de excelente calidad; esto le permite a la empresa tener una mayor rentabilidad, en la medida ha logrado ganar mercado en el Valle del Cauca. Por su parte, las principales debilidades se identifican en el planteamiento estratégico de la empresa las oportunidades se ven reflejadas en el crecimiento que significa el mercado agrícola en el país, mientras que las amenazas son sin duda la implementación de políticas y normatividades que afectan el desarrollo del sector agrícola.

En el segundo objetivo, se contextualiza la agricultura en Colombia como parte del entorno sectorial de SGA Semillas. A partir de allí se determina que la planeación debe tener en cuenta distintos factores que influyen en la fuerza de la industria, entre ellos, las ventajas competitivas y la fuerza financiera. Por tanto, la formulación estratégica se debe encaminar a un plan de acción operativo, bajo la responsabilidad de los directivos de la empresa, quienes son los encargados de llevarlo a cabo. De este modo, el alineamiento estratégico, conformado por las distintas áreas de la empresa, permite desarrollar los objetivos organizacionales.

En el tercer objetivo se establecen los lineamientos y recomendaciones del plan de direccionamiento estratégico para la empresa SGA Semillas. Ante esto se pudo determinar que para el mejoramiento organizacional de SGA Semillas, es necesario tener en cuenta, tanto el área funcional, como operativa; para a partir de ahí, establecer las acciones que se deben tomar para cada una de ellas. Es así como, el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico, le permitirá a la empresa ser más eficientes en el desarrollo de sus funciones y labores, lo que le conlleva al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, convirtiéndola en una organización más competitiva.

Dado el panorama anterior, a través de los objetivos estratégicos, se busca el mejoramiento de cada uno de los procesos, esto conlleva al mejoramiento de la capacidad competitiva de la empresa, en la medida en que contará con las herramientas esenciales para enfrentar nuevos desafíos, fundamentado en la capacidad potencializada de cada una de sus áreas. Así mismo, los objetivos estratégicos le permitirán ver más allá de sus limitaciones, en la medida en que genera nuevas expectativas de crecimiento y desarrollo empresarial.

Finalmente, a nivel profesional los aprendizajes presentes con relación al programa de Economía se determinan en el estudio del sector agrícola y las perspectivas que se deben tener en cuenta para el fortalecimiento del mismo. Por su parte, la Administración de Empresas juega un papel fundamental en cuanto al direccionamiento estratégico que se debe plantear en SGA Semillas para el cumplimiento de las metas.

8. RECOMENDACIONES

Desde el direccionamiento estratégico, es necesario que se profundice en el comportamiento del consumidor, de tal modo que se pueda hacer mayor énfasis en las necesidades de los clientes y de ese modo lograr una mayor participación en el mercado.

Asimismo, SGA Semillas debe establecer parámetros que contribuyan a su correcto funcionamiento; para esto la empresa se debe enfocar en su misión, visión y objetivos, puesto que solo así se garantizaría que sus esfuerzos se dirijan hacia una perspectiva correcta.

Sumado a esto, para el desarrollo de cualquier plan estratégico, todos los colaboradores deben ser partícipes; por lo que es necesario realizar una reunión de socialización con todo el personal, donde se les dé a conocer el plan de acción diseñado, mostrándoles su importancia y motivándoles a contribuir para su desarrollo; esperando de este modo que todos contribuyan significativamente para su implementación.

También es fundamental que los colaboradores estén motivados para realizar sus diferentes funciones, dado cuando existe un buen incentivo, se esfuerzan por hacer las cosas bien. De ahí, que para que el plan de acción genere los resultados esperados, se requiere la colaboración incondicional de todos los implicados en los procesos.

El clima laboral también es importante, puesto que constituye uno de los elementos básicos para el buen desempeño de los colaboradores, por tanto, el crear estrategias que conlleven a mejorar el clima laboral, debe ser una de las prioridades por parte de la gerencia de recursos humanos. Esto implica, tener un mayor enfoque en cada uno de los objetivos y estrategias planteadas.

De este modo, SGA Semillas, debe tener clara su cultura corporativa, independientemente de su tamaño, puesto que, para llegar a ser una empresa competitiva, requiere tener un enfoque claro y un orden establecido que conlleve a que cada uno de los colaboradores sepan hacia donde se dirigen y, por ende, encaminen sus acciones hacia actividades que generen competitividad dentro del sector al que pertenece su empresa.

BIBLIOGRAFIA

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL. Modelo de atención y prestación de servicios de apoyo a la comercialización [en línea]. 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://bit.ly/3hJMRYm>

AGUILAR, Yasser; JIMÉNEZ, Jesús. Diseño de un plan estratégico para la corporación Incate [en línea]. Universidad del Norte; Barranquilla, 2017. [consultado el 15 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/30Oljcb>

ALDANA, J. Agronegocios e Industria de Negocios [en línea]. 2015 [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3lzH1v1>

ANDREWS, K. El concepto de Estrategia de la Empresa. España: Universidad de Navarra. 1980.p. 225

ANGARITA, W. O. Incidencia del sector agrario en la dinámica del comercio exterior colombiano [en línea]. Universidad Militar Nueva Granada. 2015 [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JwqfLW>

ARELLANO, Alexandra. Nuevas oportunidades de desarrollo para Palmira- Valle, desde el Biocomercio [En línea] 2013. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jteEgf>

BAENA, Juan. ¿Qué es un plan de acción y por qué es importante? [en línea]. En: DCABO Consultores. 2017. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TjLcgX>

BAYONA, Elehyny; et al. Planificación estratégica del crédito banco agrario de Colombia para el sector agrícola. [en línea]. Universidad Católica de Colombia. 2018. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2WtHRh4>

BOTERO, M. Estrategias corporativas de desarrollo empresarial [en línea]. En: Genrencia.com. 2015. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/321yOop>

BOTERO, Vanessa, CABRERA, Mariana; ORTEGA, Diana. Estrategias para mejorar la competitividad en el sector agrícola [en línea]. Universidad Agustiniana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C. 2017. 52p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JyBe7Q>

BRICEÑO, Diana. Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa "V&P seguridad y salud en el trabajo". Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnologías. Pereira, 2014. 106p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JsJ9DF>

BUNTZEL, R. La economía agrícola y el mercado de alimentos [entrevista]. 2016. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JuSxX9>

CADENA, Pedro; et al. Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales [en línea]. En: Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, vol. 8, núm. 7, septiembre-noviembre, 2017, pp. 1603-1617. [consultado el 20 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/30MQaqN>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Herramientas empresariales [en línea]. Medellín, 2019. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2BzIAEa>

CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Situación económica de Palmira y su área de influencia: Pradera, Florida y Candelaria. [En línea] 2019 [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jqKVVvi>

CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA. Situación económica de Palmira y su área de influencia (Pradera, Florida y Candelaria) Año 2016 [en línea]. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2B2Ccb1>

CÁRDENAS, A. Factores que afectan la producción: Medio ambiente [en línea]. 8 de junio de 2019 RCN radio. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/3jqNt5O>

CÁRDENAS, J. I.; VALLEJO, L. E. Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. 2016. Apuntes del CENES 35.62, 87-123.

CELY, Oscar; TORRES, Fabio. Diseño de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la empresa eco-productos y servicios mol S.A.S. en la ciudad de Sogamoso Boyacá [en línea]. Universidad Pedagógica de Colombia; Sogamoso, 2016. [consultado el 20 de julio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2EjwIKx>

CHEMNITZ, C. La comida de todos, en manos de muy pocos [en línea]. 12 de agosto de 2017. [consultado el 20 de febrero de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2OYs46H>

CHONG, Mario. Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada al valle de Virú [en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú, 2011. 279p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2BVklQu>

COLOMBIA, GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO "ICA". Resolución 492 [en línea]. 18 de febrero de 2008. Bogotá D.C. Por la cual se dictan disposiciones sobre la sanidad vegetal para las especies de plantas ornamentales. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2KxCisn>

COLOMBIA, GERENTE GENERAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO "ICA". Resolución 3168 [en línea]. 7 de septiembre de 2015- Bogotá D.C. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2FuWCuR>

COLOMBIA, MINISTERIO DE AGRICULTURA. Mercados agropecuarios [en línea]. Página oficial, 2018. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2yNxJVj>

CONTRERAS, Emigidio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica [en línea]. En: Pensamiento y Gestión; 2014, (35), p,152-181.

CRESWELL, John. Research Design, tercera edición. Los Ángeles: London. 2009. (342 p.)

CRUZ, Néstor, & RAMÍREZ, Gina. Propuesta de plan estratégico para la empresa Iván Ramírez G. [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2008. 207p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Pvilqf>

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Indicadores Económicos [en línea]. 10 de mayo de 2020. [consultado el 10 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/204-sen>

FAJARDO, Darío. Agricultura, campesinos y alimentos (1980-2010) [en línea]. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Bogotá, 2018. p,299. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Pwqjza>

FINAGRO. El momento del agro [en línea]. 2019 [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en Internet: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

FLORES, Juan; MONSALVA, Francisca. Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile. Chillán: Universidad del Bio Bio. 2015. 93p.

FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO - FINAGRO. Perspectiva del sector agropecuario colombiano [en línea]. Equipo Técnico de Presidencia, 2014. [consultado el 12 de marzo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/34LUKZM>

GONZÁLEZ, J. Conozca cuáles son los cultivos más rentables para lo que queda del año [en línea]. Agronegocios, 9 de mayo de 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://bit.ly/3gE8kAJ>

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2015. 656 p.

HERRERA, Enrique. El agro y el coronavirus: ¿hay futuro? [en línea]. En: Razón Pública. 4 de mayo de 2020. [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://razonpublica.com/agro-coronavirus-futuro/>

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA). Resolución 448 (20 de enero del 2016). Bogotá D.C. Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores y el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco.

KALMANOVITZ, Salomón. Breve historia económica de Colombia [en línea]. Bogotá: Utadeo, 2015. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/32VSZZb>

LÓPEZ, A., & HERNÁNDEZ, D. Cambio climático y agricultura: una revisión de la literatura con énfasis en América Latina [en línea]. En: El trimestre económico, 2016. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2yLTI1S>

LÓPEZ, Fernando. El análisis de contenido como método de investigación [en línea]. En: Revista de Educación. 2002, Vol. 21 Núm. 4. pp. 167-179. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2fbR2iV>

MÁRQUEZ, D. Los beneficios tributarios para el agro [en línea]. 31 de Julio de 2019. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3aCysZG>

MEZA, Carlos; ROMERO, Jaime. De la economía agrícola a la economía de la ruralidad [en línea]. En: Equidad & Desarrollo, (25), 95-117. 2016. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/36h8Cd6>

MINISTERIO DE AGRICULTURA NACIONAL. El agro continúa siendo el mayor generador de empleo con 278.000 nuevos puestos de trabajo en el trimestre noviembre 2017 - enero 2018 [en línea]. Ministerio de Agricultura, 28 de febrero de 2018. [Consultado el 23 de enero de 2020] Disponible en internet: <https://bit.ly/2CJk9be>

MINISTERIO DE AGRICULTURA NACIONAL. MinAgricultura resalta aumento del PIB agropecuario del 2.6% en el tercer trimestre [en línea]. Ministerio de Agricultura; 15 de noviembre de 2019: [consultado el 20 de febrero de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Emmh93>

OCDE - CENTRO DE DESARROLLO. Perspectivas económicas; Repensando las instituciones para el desarrollo [en línea]. París: Éditions OCDE. 2018. [consultado el 20 de mayo de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/31ItYzz>

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. La alimentación y la agricultura [en línea]. 2017. [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <http://www.fao.org/3/a-i7454s.pdf>

PALMIGUÍA. Inseguridad en Palmira: un problema que no se resuelve con propaganda [En línea] 2015. [Consultado el 23 de enero de 2018] Disponible en internet: <https://bit.ly/2X311hD>

PEDROZO, Lilia. El emprendimiento agrícola como promotor de desarrollo rural en Colombia [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Bogotá, 2016. 103p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2JvPmyy>

PERFETTI, Juan. Economía agrícola [en línea]. En: El Colombiano, 23 de febrero del 2018. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/321z0E9>

PONCE, Humberto. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones [en línea]. En: Enseñanza e Investigación en Psicología. Enero 2007, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130. [consultado: 15 de septiembre del 2019]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

PRIETO, David. La tecnificación como herramienta para incrementar la productividad agropecuaria en Colombia [en línea]. Fundación Universidad de América, Bogotá D.C., 2019. p,139. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/34b60LO>

ROCA, A; GONZÁLES, A. Papel de los pastos en la agricultura ecológica [en línea]. En: Centro de Investigaciones Agrarias de Mabegondo. INGACAL. 2017. [consultado el 20 de junio del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/3g4uLPY>

SAMPER, Armando. Síntesis panorámica de la economía agrícola [en línea]. 1946. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/338KsQ5>

SGA Semillas. Página Oficial [en línea]. 2019. [consultado el 20 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://www.sgasemillas.com/>

UPOV LEX. Convenio Internacional para la Protección de las Obtenciones Vegetales [en línea]. 19 de marzo de 1991. [consultado el 28 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Yqykuu>

UPRA Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. Comportamiento del IPC de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas diciembre de 2019 [en línea]. 04 de enero del 2020. Ministerio de Agricultura [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2TFV9Xz>

VARGAS, Katherine. La agricultura colombiana en el contexto de la globalización [en línea]. En: El campesino. 7 de marzo del 2016. [consultado en 25 de julio del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2YTUGAA>

VARGAS, Lina. El sector de floricultivo crece al mismo ritmo que la industria del café y el banano [en línea]. En: Agronegocios; 9 de abril del 2019. [consultado el 18 de junio del 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2YxUpX4>

VARGAS, Lina. En 2018 Colombia exportó 259.523 toneladas de flores y la industria continúa en crecimiento [en línea]. En: Agronegocios, 9 de abril de 2019. [Consultado el 20 de junio de 2020]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/38cOYQV>

VILLANUEVA, D. Estudio sobre bioeconomía. [en línea]. 2018 [consultado el 15 de mayo del 2020]. Disponible en Internet: de DNP: <https://bit.ly/32zFNaE>

YINED, Garzón. QUINTERO, Christian. Restos y oportunidades para el sector de alimentos y cosméticos del Valle del Cauca en el marco del tratado de libre comercio Colombia-EEUU. [En línea] 2013 [Consultado el 23 de enero de 2018. Disponible en internet: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5203/1/TMD01587.pdf>

ZULUAGA, D., & CAIPA, G. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & Cia. S.A [en línea]. Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá D.C., 2009. 169p. [consultado el 15 de octubre del 2019]. Disponible en Internet: <https://bit.ly/36do6Pj>

ANEXOS

Anexo A: Logo SGA Semillas



Fuente: Archivo SGA Semillas