

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UN EMPRENDIMIENTO. CASO  
DE ESTUDIO: FRESCOS EL ROBLE**

**VALENTINA ARBOLEDA ARANGO Y SIMÓN PARRA  
AGUDELO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIEROS  
ADMINISTRADORES**

**DIRECTOR: FERNANDO CÁRDENAS, FUNDADOR LIFT  
GROWTH AND INNOVATION**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la Universidad EIA por todos los conocimientos que hemos recibido en nuestras carreras, a nuestras familias por su apoyo incondicional y a todas aquellas personas que intervinieron en el desarrollo del presente trabajo: nuestro asesor Fernando Cárdenas, los profesores Rubén Botero, Moisés Briñez, Carlos Sánchez y en especial a nuestro director de Ingeniería Administrativa Miguel Jaramillo. Agradecemos también a Margarita Jiménez y toda su familia por dejarnos trabajar sobre su emprendimiento y estar siempre atentos a cualquier ayuda que necesitáramos.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
1. PRELIMINARES .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivos del proyecto .....	4
1.2.1 Objetivo General .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Marco de referencia.....	4
2. METODOLOGÍA .....	11
3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	16
3.1 Diagnóstico Interno de Frescos El Roble .....	16
3.1.1 Matriz EFI.....	16
3.1.2 Mapa de procesos.....	18
3.1.3 Conclusiones análisis interno.....	20
3.2 Diagnóstico Externo de Frescos El Roble.....	20
3.2.1 Características de la industria .....	20
3.2.2 Fuerzas de cambio.....	22
3.2.3 Fuerzas de competitivas .....	23
3.2.4 Análisis de Competidores .....	28
3.2.5 Factores Claves .....	30
3.2.6 Conclusiones análisis externo .....	31
3.3 Ventaja Competitiva y Opción Estratégica de Frescos El Roble .....	32
3.3.1 Ventaja competitiva .....	32
3.3.2 Opción estratégica.....	34

3.4	Propuesta de valor de frescos el roble .....	39
3.5	Diseño de la organización y la estrategia .....	40
3.5.1	Arquitectura .....	40
3.5.2	Rutinas .....	42
3.5.3	Cultura.....	43
3.5.4	Incentivos .....	43
3.5.5	Coordinación.....	44
3.6	Mapa Estratégico.....	45
3.7	Indicadores de gestión .....	47
4.	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	49
5.	BIBLIOGRAFÍA .....	51
6.	ANEXOS .....	53

## LISTA DE TABLAS

	pág.
1. Tabla 1. Matriz EFI .....	16
2. Tabla 2. Características de la industria.....	20
3. Tabla 3. Poder negociador de proveedores .....	23
4. Tabla 4. Poder negociador de clientes.....	24; <b>Error! Marcador no definido.</b>
5. Tabla 5. Rivalidad interna .....	25
6. Tabla 6. Amenaza de nuevos competidores .....	26
7. Tabla 7. Amenaza de productos sustitutos .....	27
8. Tabla 8. Índicadores de gestión.....	47

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
1. Figura 1. Diseño de la organización.....	9
2. Figura 2. Mapa de procesos.....	18
3. Figura 3. Matriz ADL.....	33; <b>Error! Marcador no definido.</b>
4. Figura 4. Estrategia genérica de Porter .....	35
5. Figura 5. Curva costo-diferenciación .....	36
6. Figura 6. Arquitectura de la organización .....	40
7. Figura 7. Mapa estratégico .....	45

## **LISTA DE ANEXOS**

	pág.
1. Anexo 1. Entrevista a Margarita Jiménez .....	54

## RESUMEN

Los emprendimientos son elementos fundamentales en las economías, pero muchos de ellos no logran desarrollarse y crecer. En el desarrollo del presente trabajo se analiza la situación de Frescos El Roble, un emprendimiento familiar de alimentos procesados orgánicos, para el cual se elabora un plan estratégico con la intención de proveer una guía para su crecimiento.

En este proceso se analiza la industria en la que se compete y su situación interna, se selecciona una estrategia a ser implementada y se define una propuesta de valor. Adicionalmente se diseña la estructura de la organización y un mapa estratégico para este.

Como resultado se obtuvo información del sector y de la empresa, a partir de lo cual se generaron ciertas recomendaciones y una propuesta de la estructura a implementar por el emprendimiento, conociendo así en que debe mejorar y las claves fundamentales para tener éxito. Lo anterior con el fin de lograr transmitir la propuesta de valor establecida y, por tanto, pueda crecer y alcanzar sus objetivos.

Palabras clave: plan estratégico, emprendimiento, alimentos orgánicos.



## **ABSTRACT**

Entrepreneurships are key elements in economies, but many of them fail to develop and grow. In the development of this work we analyze the situation of a family business, Frescos El Roble, of organic processed foods, for which a strategic plan is elaborated to provide a guide for its growth.

Through this process we analyze the industry in which the company competes and its internal situation, then a strategy is selected to be implemented and a value proposal is defined. Additionally, the structure of the organization and a strategic map for it are designed.

As results, information of the sector and the company were obtained, from which some recommendations were made, as well as a proposal of the structure to be implemented by the enterprise, knowing in this way what must be improved and the main keys to be successful. This, in order to transmit the established value proposition and, therefore, it can grow and achieve its objectives.

Keywords: strategic plan, entrepreneurship, organic food.



## INTRODUCCIÓN

Frescos El Roble es un emprendimiento que nació hace aproximadamente 12 años en la familia Gómez Jiménez en el municipio de Envigado – Antioquia, bajo el liderazgo de Margarita Jiménez, quien ha sido una persona apasionada por la gastronomía y, a su vez, por lo saludable. Esta familia logró formar un emprendimiento en el que ofrecen productos procesados totalmente orgánicos, como salsas y aderezos, sin embargo, este no ha logrado consolidarse, puesto que carece de un plan y una visión estratégica que lleve este a negocio a crecer y posicionarse en el mercado, a partir de esto, surge la necesidad de plantear para este un plan estratégico que conduzca a la consolidación de este emprendimiento.

La idea del negocio surgió en compañía del municipio de Envigado, cuando se desarrolló un plan para promover los productos agrícolas de las veredas de este municipio y se dictaron cursos para apoyar las familias que habitaban estos sectores y tenían cultivos, Margarita participó en este junto a su familia y aprendió a desarrollar productos derivado de los cultivos. Tras finalizar el programa el emprendimiento continuó y sus productos se ofrecen actualmente a familiares y amigos, además de participar constantemente en las ferias campesinas del municipio, donde ha ganado renombre y es reconocida actualmente por la buena calidad de sus productos. El principal producto que se vende son las pastas de tomate, el cual tiene todos los requisitos legales para ser comercializado masivamente, pero también se producen productos como salsa de pimentones, aderezos de mostaza y cúrcuma, quesos, pepinos agridulces, mermeladas, entre muchos otros productos que no tienen una producción estable como las pastas de tomate.

En el desarrollo del presente trabajo se hará un análisis a la industria de los procesados orgánicos evaluando sus características y los competidores más relevantes, al igual que un estudio de los procesos internos de Frescos El Roble, buscando proveer a este emprendimiento un direccionamiento y plan estratégico, a partir de la elaboración de una propuesta de valor y la

definición de una estrategia, para que la empresa pueda crecer y posicionarse en el sector de los procesados orgánicos.

## 1. PRELIMINARES

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia los emprendimientos constituyen una gran parte de la economía, pero una cantidad significativa de estos no superan los 2 años de vida y los que se logran establecer difícilmente se convierten en una empresa con un crecimiento constante, sino que mantienen su tamaño pequeño y permanecen buscando su supervivencia, cumpliendo con las necesidades que surjan en lugar de avanzar. De acuerdo con Rosario Garcés, presidenta del Consejo Privado de Competitividad, esto se da debido a que “enfrentan barreras para crecer, por dificultades externas para expandirse, o por falta de competencias o incentivos para hacerlo” (Garcés Córdoba, 2018).

Aunque para el emprendimiento no existen mecanismos exactos y muchos de sus componentes no han sido totalmente definidos, es evidente que la creación de empresas y su permanencia en el tiempo aumenta la competencia, la generación de mejores empleos, la innovación y la diversificación productiva (Zamora-Boza, 2017). Para el desarrollo de la economía colombiana sería un gran estímulo que los emprendimientos pudieran crecer, aportando al desarrollo del país y aumentando las fuentes de empleo para la sociedad, tal como lo argumenta Franklin Duarte “Cuando crecen sostenidamente, generan beneficios a los países, pues dinamizan la producción, contribuyen significativamente al fisco en países con altos niveles de formalidad y ayudan a combatir el mal endémico de la pobreza.” (Duarte Cueva, 2007)

Para lograr el crecimiento de los emprendimientos es indispensable definir un plan de negocios, desarrollar estrategias y definir y poner en práctica la arquitectura para así procurar que el negocio cumpla sus objetivos de crecimiento, sin embargo, la gran mayoría de estos no lo hace y las empresas terminan en un proceso de estancamiento o desaparecen, puesto que la ausencia de planificación en todo tipo de empresas, de acuerdo con la consultora BMA Group, causa terribles consecuencias como lo son: pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, poca eficiencia, incumplimiento de metas e incertidumbre que afecta el desempeño de los empleados, que finalmente se traduce en una desventaja competitiva. (BMA Group, 2019). Esto se ha visto reflejado en los emprendimientos, los cuales pocas veces se realizan planes estratégicos, y de

acuerdo con Martin Zwilling, una de las principales razones por las cuales fracasan estos es no tener elaborado un plan de negocios de manera escrita (Zwilling, s.f).

Actualmente Frescos El Roble es uno de estos emprendimientos que tampoco tiene un plan elaborado, en el cual se trace un camino que seguir, por lo que sería probable que en algunos años este emprendimiento pueda fracasar. A raíz de esta situación generalizada en este tipo de organizaciones y evidenciada en este negocio, se busca analizar lo que ocurre con esta clase de compañías, para tener como un caso de estudio esta situación y brindar soluciones que puedan contribuir con el desarrollo de esta pequeña empresa, y que se pueda servir como guía el respectivo análisis para los demás emprendimientos que vivan situaciones similares.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para el emprendimiento Frescos El Roble.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación interna de Frescos El Roble.
2. Analizar el ambiente externo de Frescos El Roble.
3. Determinar la opción estratégica a seguir por el emprendimiento.
4. Establecer la propuesta de valor de Frescos El Roble.

## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

Para la elaboración de los planes estratégicos en cualquier tipo de compañía el primer paso que se debe realizar es un diagnóstico de la situación interna y externa para conocer las situaciones actuales y así determinar lo que se debe buscar hacer. Para el análisis interno de una empresa el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) propone, en su programa de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y asociativa, una metodología en la cual se analiza principalmente el desempeño que se tiene en 4 aspectos: innovación, eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al consumidor, los cuales, de acuerdo con los autores, son los generadores

de ventaja competitiva. La evaluación de la empresa parte del análisis de estos elementos, cuya calificación depende de los recursos y capacidades que se tenga en la empresa para ser exitosos en estos factores. Sumado a lo anterior, se plantea la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en esta se debe de calificar los factores de éxito en el sector y clasificar como fortaleza o debilidad, asignándole un porcentaje según su importancia y se da una calificación según el desempeño de la empresa en cada cuestión. La calificación de las fortalezas es de 3 o 4 según esta sea menor o importante respectivamente, al igual que las debilidades, si es grave es 1, si es menor es 2. A partir de esto se encuentra la posición de la empresa a nivel interno respecto su competitividad.

Otra herramienta planteada para el análisis interno de las compañías es la cadena de valor, la cual fue desarrollada por Michael Porter en 1986 y consiste en clasificar las actividades que se llevan a cabo en una empresa como primarias y secundarias, las primarias son las que intervienen directamente en el proceso de generación de valor, mientras que las secundarias son las encargadas de dar apoyo para que funcionen correctamente las primarias, estas son organizadas de acuerdo con el proceso productivo que se lleva en cada negocio, tal como es expuesta esta teoría de Porter por Johana Quintero y José Sánchez (Quintero & Sánchez, 2006). Otra publicación en la que se trata este tema es el libro *Strategy Formulation and Implementation* por Arthur Thompson y A.J Strickland (Thompson & A.J, 1992), allí se expone como método la evaluación de indicadores financieros y de mercado como el crecimiento en ventas, ROE y ROA, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además, al igual que en la metodología sugerida por el IICA se propone la construcción de la Matriz EFI.

Para el análisis de las empresas existe otro instrumento que son los mapas de procesos, estos consisten en clasificar los procesos de la empresa en 3 grupos: Clave, los cuales son los más críticos del proceso de negocio e inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos; Estratégicos, estos condicionan los demás procesos al ser fundamentales para el desarrollo del negocio; y Apoyo, los cuales pueden considerar como menores desde el punto de vista estratégico, pero condicionan el éxito o fracaso de los procesos superiores (Educaguía). Usualmente, en estos procesos se relacionan entre sus actividades, tal como se muestra en la publicación de Zaratiegui (Zaratiegui, 1999)

Por parte del análisis externo de las empresas el libro de Thompson y Strickland mencionado anteriormente propone varios componentes para este estudio. El primero de estos consiste en las características de la industria, donde se muestran cuáles son las principales variables que deben ser analizadas. En segundo lugar, la metodología indica el análisis de las fuerzas de cambio, allí se busca encontrar los factores que se espera que sean críticos para el futuro del sector, por lo que sea imprescindible monitorearlos e intentar aprovechar oportunidades y mitigar amenazas relacionados a esto. Otro de los elementos que se plantea para el análisis externo son las fuerzas competitivas, en las cuales se analiza la situación de la industria respecto el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes, la competitividad interna, la amenaza de nuevos competidores y por último la amenaza de sustitutos. El siguiente componente que se plantea en la teoría es la evaluación de la competencia, donde se proponen alternativas como un mapa de competidores según las variables más relevantes. Por último, se sugiere evaluar cuales son los factores de éxito en la industria, aquellos en los cuales las empresas participantes del sector deben de ser muy buenos, puesto que son críticos para ser competitivos.

Otras teorías que contribuyen al análisis externo son por ejemplo la Matriz Estratégica Jerárquica (MEJ), esta se concentra en 7 criterios: Atractivo de la industria, intensidad de la competencia, estabilidad de los entornos, fortalezas del negocio, brechas tecnológicas, brechas del mercado y alianzas y cooperación. Estos factores se dividen a su vez en subcriterios, en dónde se da una ponderación a cada factor y luego a cada subfactor según su importancia, y se califica según el atractivo que le de al sector estas variables (Prada, 2001)

Como parte del proceso del análisis de la industria se hizo estudio de documentos como el publicado por la Federación de Orgánicos de Colombia donde se exhibe un estudio de la situación de cultivos y alimentos orgánicos en el mundo realizado por Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica y el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL & IFOAM, 2017). También se acudió a una investigación de Procomer Costa Rica donde se analizaron mercados colombianos para la comercialización de diferentes productos, entre ellos el mercado de salsas (Medagli, 2015). Otros estudios y noticias sobre el sector de los orgánicos consultados son artículos por parte de Procolombia sobre el mercado orgánico colombiano(Procolombia, 2018), la prensa El Campesino donde se discute la posición de los



orgánicos en Colombia (El Campesino, 2018), un artículo de la revista Dinero sobre por qué no ha despegado el mercado de los orgánicos en Colombia (Dinero, 2018) y una publicación de Agronegocios dónde recoge información del presidente de Fedeorgánicos sobre los cultivos orgánicos en Colombia y el mundo (Becerra, 2018).

Adicionalmente se visitaron diferentes sitios de mercados orgánicos tanto presencialmente como online, por ejemplo, Merkaorgánico un sitio online y que en los últimos meses abrió sus puertas como tienda física en el Centro Comercial El Tesoro de Medellín (Merkaorgánico, 2019), Escarola que es un mercado online productos orgánicos (Escarola, 2019) y El Mercadito Saludable que tiene presencia tanto online como offline en el municipio de Envigado (El Mercadito Saludable, 2019). Complementario a esto se entrevistó a Margarita Jiménez, la propietaria del emprendimiento y experta en el tema, con estudios en gastronomía, y propietaria de Frescos El Roble, quien con todo su conocimiento en el sector aportó información sobre las características de este (Jimenez, 2019).

En la determinación de la acción a seguir por la empresa, se exponen diferentes matrices en el libro Dirección Estratégica (Botero, 2013) en las que se encuentra la Matriz ADL (Arthur D. Little) está tiene como ejes el momento del ciclo de vida del sector y la posición competitiva de la empresa, a partir de la intesección de la calificación en estas 2 variables se encuentra la sugerencia del movimiento a realizar por la empresa. Otra forma en la cual se puede indicar que acciones debe tomar una empresa se puede hacer por medio de la Matriz PEEA (posición estratégica y evaluación de la acción a seguir), esta fue desarrollada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel y se trata de basarse en la calificación de la fortaleza financiera de la empresa, la ventaja competitiva, la fuerza del sector y la estabilidad ambiental, para sugerir una acción a seguir (Universidad Javeriana, 2003), esta es incluida generalmente los análisis externos a las empresas.

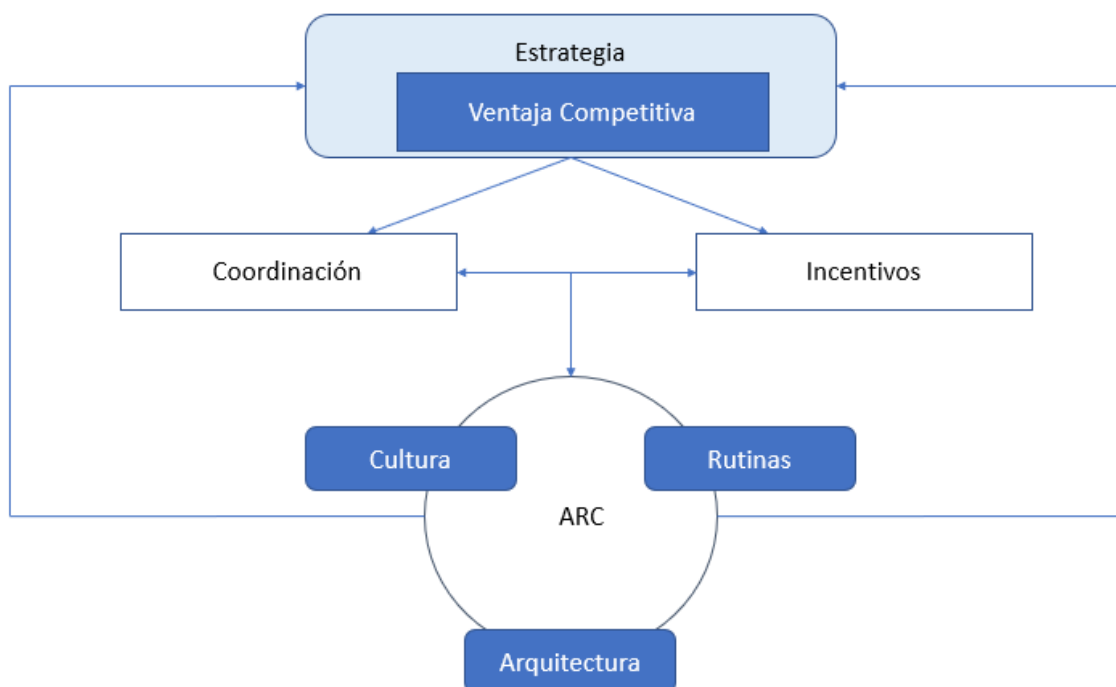
Para la selección de la opción estratégica el libro Strategic Management de Garth Saloner, Andrea Shepard y Joel Podolny (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001) plantea que existe una curva eficiente entre 2 ejes: menores costos y diferenciación, en el perímetro de esta curva se dará la mejor combinación posible de estos 2 factores con la tecnología actual, allí es donde se deben posicionar las empresas, ya que si están al interior de la curva posiblemente fracasen al ser absorbidas por otras empresas que proveen una mayor utilidad, sin embargo, en sectores de poca competencia aquellas que estén al interior podrán sobrevivir si hay mercado suficiente. La selección del punto

de la curva se debe determinar según el objetivo y las capacidades que tenga la empresa, ya sean las adecuadas para lograr un mejor posicionamiento o los procesos necesarios para ser mejores en costos.

Complementario a lo anterior, Michael Porter expuso su teoría sobre las estrategias competitivas genéricas, las cuales se resumen en una matriz cuyos ejes son la opción estratégica (opción de costos y diferenciación) y el enfoque (amplio y estrecho), por lo que se crean 4 cuadrantes en los que se plantean las estrategias de un alcance amplio en costos o en diferenciación y un alcance estrecho, que se traduciría en una estrategia de segmentación (Porter, 1985). Estas estrategias también se ven expuestas en *Discipline of Market Leaders* escrito por Michael Treacy y Fred Wiersema (Treacy & Wiersema, 2007), en las que se exhibe como se debe ser muy bueno operacionalmente para tener un liderazgo en costos y se debe tener productos de muy alta calidad, apalancados en la innovación constante, para poder tener una diferenciación. Adicionalmente, se plantea la estrategia de relacionamiento con el cliente, cuyo enfoque es brindarle al cliente una solución integral y a su medida.

Otro modelo planteado para la selección de la opción estratégica fue planteado por Cliff Bowman y se conoce como el “Reloj Estratégico” o “Reloj de Bowman”, este se trabaja en un plano similar al mencionado anteriormente, estando compuesto por un eje de costos y otro de diferenciación, a partir de lo que resultan 8 estrategias diferentes alrededor de un punto variando su ubicación y pasando por todos los cuadrantes, por lo que se evalúan las diferentes posibles combinaciones entre los ejes, tal como es recogido en el libro “¿Somos competitivos?” de Rodolfo Biasca (Biasca, 2001).

Para establecer la ventaja competitiva y diseñar un esquema de la organización con base a su estrategia el libro *Strategic Management*, mencionado anteriormente, provee un marco donde relaciona la estrategia de la empresa con los problemas de coordinación e incentivos y la estructura de la organización basada en rutinas, cultura y arquitectura como se ve a continuación:



*Figura 1.* Adaptado de Saloner, Shepard y Podolny (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001)

Con la estructura se define principalmente la estructura jerárquica de la empresa, con las rutinas algunos de los procesos claves, ya sean formales e informales que se llevan a cabo y por parte de la cultura los valores y actitudes que deben tener los integrantes. Estos elementos se relacionan a los problemas de coordinación e incentivos, el primero de estos se trata de como fluye la información en las organizaciones y que las personas puedan internalizar esta; respecto los incentivos, este problema consiste en que las metas de los colaboradores estén alineadas a las de la organización.

Por parte de la estructura los conceptos que se mencionan en el libro son estructuras que se clasifican principalmente como funcionales (se agrupan áreas por la relación entre funciones) o divisionales (se divide por divisiones por ejemplo regionales), sin embargo, existen muchas formas de estructuras organizacionales como las exhibidas por el doctor Luis Arturo Rivas en su artículo científico sobre las diferentes formas de organización como lo son el modelo celular, adhocracia o de red (Rivas Tovar, 2002)

Por último, para la elaboración del mapa estratégico los conceptos fundamentales son expuestos por Norton y Kamplan en el libro *Strategy Maps* (Kaplan & Norton, 2004). Allí se contruyen los objetivos con base a cuatro perspectivas: financiera, de cliente o mercado, productividad y aprendizaje o desarrollo humano, organizadas respectivamente de arriba hacia abajo y en las cuales un objetivo se ve sustentado por otro de alguna categoría inferior para apoyar su cumplimiento, con el fin de determinar si esto se está logrando cada meta trazada se define un indicador que pueda medir su desempeño.

Como referencia adicional, se tiene el trabajo de grado por Maria Antonia Echeverri Arango y Juliana Ochoa Giraldo, donde se plantea un plan estratégico para un supermercado y es un claro ejemplo de la utilización de herramientas mencionadas anteriormente como lo son los mapas estratégicos (Echeverri Arango & Ochoa Giraldo, 2018).

## 2. METODOLOGÍA

Con el fin de dar solución al problema planteado a través del emprendimiento Frescos El Roble como caso de estudio, se hizo una exploración de la situación de este negocio y como podría ser un plan para trabajar y buscar su crecimiento. El desarrollo de la metodología se llevó a cabo con la información referenciada en el capítulo anterior y con la ayuda de Fernando Cárdenas, director del presente trabajo y socio fundador de la consultora Lift Growth and Innovation, el cual cuenta con más de 30 años de experiencia en el tema. Instrumentos como el análisis del crecimiento de ventas, e indicadores financieros como ROA y ROE no pudieron ser analizados debido a que el negocio no cuenta con información financiera histórica.

En primer lugar, se realizó el análisis interno de la situación del negocio, para esto se desarrolló una entrevista (Anexo 1) a Margarita Jiménez, en la cual se le pidió que describiera todo su modelo productivo y, posteriormente, se le preguntó por unos procesos específicos en los cuales se definió qué hacía en estos, cuál era su frecuencia y finalmente se le asignó una calificación. A partir de esta entrevista se construyó un mapa de procesos de acuerdo con las actividades que contaba y se marcó en gris aquellas que, se veían necesarias, pero no se tenían, además se explicó de forma básica como podría ser la relación entre estas. También surgió de esta entrevista la construcción y calificación de la matriz EFI, ya que la dueña de Frescos El Roble, al ser una persona experta en el tema, dado sus más de 10 años de experiencia en el sector, nos indicó cuales eran los factores críticos de éxito y que es lo que más valoran los clientes de este sector, por lo que se definieron de este modo los factores y, de acuerdo a las preguntas dónde se calificaron los procesos de la empresa, se asignó la puntuación a cada uno de estos elementos. Esta información fue complementada con posibles amenazas y oportunidades.

El paso siguiente fue el análisis de la industria. Allí se hizo uso del método propuesto en el libro “Strategy Formulation and Implementation”, teniendo como el paso inicial la calificación de las características principales del sector que es el de los alimentos orgánicos, ya que el emprendimiento ha venido trabajando con alimentos de este tipo y la idea del negocio es elaborar alimentos procesados tales como la pasta de tomate o mermeladas que son 100% orgánicas. Para caracterizar la industria se evaluó cada factor y se le asignó una puntuación de 1 a 3 según si el

factor aportaba a que la industria fuera atractiva o no para ingresar y expandirse en esta, a partir de esto se halló un promedio de los factores evaluados para analizar su atractivo. Las calificaciones sobre el estado del sector y sus características globales (primeros 6 factores) fueron basadas en la información consultada en las fuentes primarias y secundarias que fueron enunciadas en el marco de referencia y otras que se relacionan en la explicación de cada factor. Por parte de las barreras de entradas (últimos 6 factores) se calificaron con la información proveída por la propietaria y la revisión de Fernando Cárdenas.

Como segundo paso para evaluar el sector se analizaron las fuerzas más comunes que generan cambios en las industrias de acuerdo con libro mencionado anteriormente. Allí se seleccionaron, de un listado de 13 propuestas por el libro, las 4 fuerzas que se espera que puedan tener mayor influencia para generar cualquier cambio o desestabilizar el sector, argumentando e identificando en cada una de las fuerzan como podrían generar cambio.

El tercer paso para analizar el entorno de la organización fue el análisis de las fuerzas de Porter, de las cuales se calificaron los factores del poder negociado de proveedores, el poder negociador de clientes y las barreras de entrada con el conocimiento de la propietaria, mientras que en la rivalidad interna y la amenaza de sustitutos se hizo de acuerdo con la evaluación que se hizo del sector. Allí se realizaron matrices para cada una de las fuerzas con las cuales se valoraron ciertos factores para cada una de las fuerzas competitivas y se le dio un respetivo porcentaje de acuerdo con la importancia que significara para el análisis de la respectiva fuerza, y se le asignó una puntuación entre 1 y 5 de acuerdo con la situación de la empresa o sector según el caso. Esta puntuación significa:

- Poder negociador del proveedor: 5 el mayor poder negociador para el proveedor y 1 para la empresa.
- Poder negociador del cliente: 5 el mayor poder negociador para el cliente y 1 para la empresa.
- Rivalidad interna: 5 la mayor rivalidad interna y 1 la menor rivalidad.

- Amenaza de nuevos competidores: 5 la mayor barrera de entrada y 1 una muy baja barrera de entrada.
- Amenaza de productos sustitutos: 5 una amenaza muy alta en el factor, 1 una muy baja.

En el caso del poder negociador de proveedores se seleccionaron los 3 proveedores más importante (proveedor de tomates, de frutas y de envases) calculando a cada uno el porcentaje a cada factor según su influencia y su respectiva calificación. Finalmente, para obtener una calificación para la fuerza en general se ponderó el resultado de cada uno de los proveedores con un peso según a lo que representan en el volumen de compras.

Por parte de la fuerza de amenaza de productos sustitutos se analizaron las amenazas, pero también se realizó un análisis de cómo pueden ser sustitutos los productos orgánicos, ya que se espera que los productos orgánicos puedan amenazar los productos actuales, aunque bajo las condiciones actuales son más competencia que sustitutos.

El cuarto elemento analizado de la industria fueron los competidores, para estos se examinaron los mercados orgánicos y saludables con presencia en el Valle de Aburrá y Bogotá, también se realizó una visita a un almacén de grandes superficies para evaluar los competidores. A partir de lo observado se identificó el rival más fuerte en el sector de pasta de tomate orgánica, el cual tiene presencia en mercados orgánicos y en almacenes de grandes superficies que se encuentran en los dos lugares evaluados. También, se evaluó el competidor más fuerte en el sector de las salsas y pasta de tomate no orgánica y se construyó un perfil de los demás competidores, que son de características y tamaños muy similares entre ellos. El análisis se realizó haciendo una comparación de precios según los mercados visitados, los lugares en los que se encontró que tenían presencia, cómo se promocionaba su imagen y los productos que se encontraron de cada marca.

Por último, en el análisis de la industria, se elaboró un listado de 5 factores que, para la propietaria de Frescos El Roble, cualquier empresa que participe de este sector debe cumplir para ser exitoso y sobre los cuales se debe estar muy atento, pues estos son determinantes para el desempeño que pueda tener el desarrollo de la idea de negocio.

Posterior al análisis interno y externo del emprendimiento se hizo uso de la matriz ADL, dando la calificación a cada uno de sus ejes, según el resultado de la matriz EFI a la posición competitiva y, de acuerdo con las características de la industria, al ciclo de vida del sector. Lo anterior indicó que acción se debería tomar y, acorde con esto, se determinó la opción estratégica a seguir conforme las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico del emprendimiento, esto se realizó construyendo la curva de eficiencia entre diferenciación y costos, propuesta por Saloner, Shepard y Podolny, estableciendo allí en qué posición se buscaría estar, tomando como un 100% el enfoque de la empresa que debe ser dividido entre diferenciación y costos, sumando a esto la aplicación de los conceptos de Michael Porter sobre estrategias genéricas. Con esto se procedió a sentar cuáles serían los pilares de la estrategia y los puntos de los cuales dependería el éxito de estas. Para la formulación de la ventaja competitiva se utilizó la metodología señalada por estos autores que consta en definir el dónde, qué, cómo y por qué, a través de la definición de metas, alcance, ventaja competitiva y lógica para resolver las preguntas mencionadas respectivamente.

Con una estrategia ya definida se estableció la propuesta de valor que se entregaría a los clientes haciendo uso de la ventaja competitiva, y la cual pensamos que sería la más adecuada para cumplir el objetivo de crecer, argumentando de esta: qué es, por qué nos haría mejores y como se verá sustentada testimonialmente.

A partir de lo anterior, y siguiendo la metodología de “Strategic Management” se establecieron los incentivos, rutinas y cultura, que apoyen los problemas de coordinación e incentivos para lograr cumplir la estrategia. La arquitectura se diseñó cómo una estructura funcional, en la cual participen 2 nuevas personas, este emprendimiento, al ser familiar, permitiría que pertenecieran al núcleo familiar de la propietaria, y quienes en realidad lo pueden hacer actualmente. Sus funciones serían medio tiempo, por lo que la inversión económica en estas no sería muy elevada y dependería totalmente de su dedicación y el éxito del negocio. Las rutinas se definieron con base a las conexiones que debe haber entre las diferentes personas que trabajen, y con lo que se busque evitar actualmente, y en una futura expansión del emprendimiento, los problemas de coordinación, pues están planteadas para que áreas afines estén alineadas en lo que trabajan. Por último, se hizo la construcción de una cultura que se alinearía con el propósito e idea de negocio.



Finalmente, se diseñó el mapa estratégico de acuerdo el método de Kaplan y Norton, en el cual se definieron diferentes objetivos y estrategias para los próximos 3 años, allí se clasificaron por las perspectivas indicadas en la teoría: financiera, de cliente y mercado, interna o productividad y aprendizaje y desarrollo humano y se definieron los indicadores cualitativos, con lo que se busca que Frescos El Roble pueda emprender acciones para buscar posicionarse en el sector y crecer más allá del emprendimiento que es actualmente.

### 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Diagnóstico Interno de Frescos El Roble

##### 3.1.1 Matriz EFI

De acuerdo con la entrevista realizada a la dueña del emprendimiento el resultado de la Matriz EFI fue el siguiente:

Tabla 1. Matriz EFI

<b>Fortalezas Internas</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Insumos de calidad	15%	4	0.6
Calidad producto terminado	15%	4	0.6
Percepción/Reputación	8%	3	0.24
Duración del producto	8%	4	0.32
<b>Debilidades Internas</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Canales de distribución	10%	1	0.1
Marca establecida	8%	2	0.16
Tecnologías	7%	1	0.07
Mercadeo	9%	1	0.09
Fortaleza financiera	5%	1	0.05
Certificados	15%	2	0.3

**Nota:** Elaboración propia

#### **Total: 2.53**

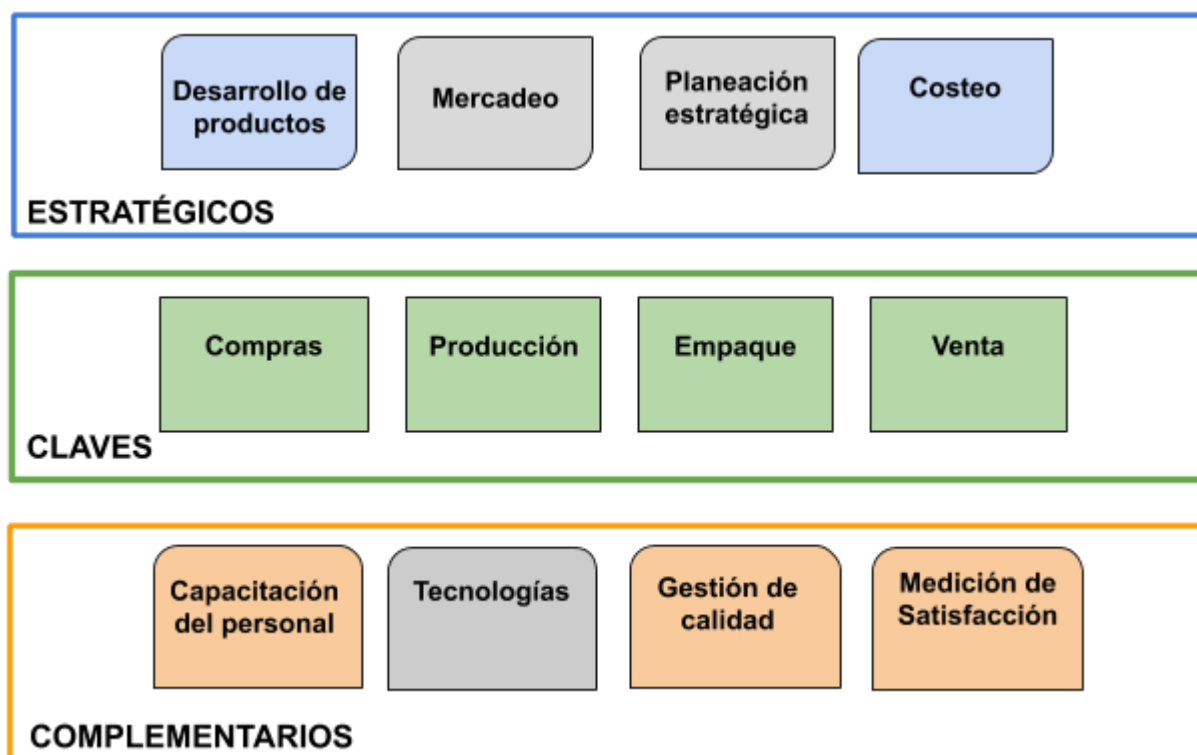
El resultado de la matriz indica que el emprendimiento Frescos El Roble tiene un potencial de competitividad medio. Se cuenta con mayor cantidad de debilidades (6) que fortalezas (4), sin embargo, las fortalezas (48%) pesan casi lo mismo que las debilidades (52%). Esto se debe a que se tiene una buena calidad de los insumos, el producto terminado y la duración de este, pero en los aspectos que también son clave en el sector, aunque no son tan relacionados en el producto, se tienen desempeño bajo y debilidades importantes, pues no se tiene articulado una buena organización entorno al producto. Factores como el mercadeo, la tecnología y los canales de

distribución tienen un desarrollo casi nulo en la empresa, por lo que son debilidades graves y en las cuales se debe de trabajar con el fin de mejorar el potencial.

Un aspecto muy importante son los certificados, actualmente se cuenta con el INVIMA en una sola línea de producto (pasta de tomate), sería importante ampliar estos certificados y buscar tener otros que certifiquen las buenas prácticas para que agregue valor a la empresa y sus artículos, allí se presenta una gran oportunidad, pues esto podría ser un diferenciador frente muchos rivales. Otra oportunidad que se presenta es buscar nuevos canales tanto de distribución como promoción, para buscar llegar a una mayor parte del mercado objetivo. Igualmente, existe una oportunidad en incluir tecnologías que sean acorde a los productos orgánicos y pueda mejorar la efectividad en los procesos que actualmente se hacen de forma manual. Otra oportunidad que se debe evaluar para el largo plazo es la exportación de estos productos a países donde los mercados orgánicos son mucho más amplios.

Como amenazas Frescos El Roble, y en general el sector, debe estar atento al ingreso de nuevos competidores que tengan un posicionamiento y una capacidad muy alta en otros sectores, también se debe tratar de mitigar en el emprendimiento que haya pocos proveedores de insumos con las condiciones requeridas pues se depende altamente de estos, por último, se tiene como amenaza que ingresen productos extranjeros con características similares y a menor precio.

### 3.1.2 Mapa de procesos



*Figura 2. Elaboración propia*

Frescos El Roble tiene sus procesos clave muy bien estructurados: las compras desde el proceso para abastecerse, al recibir y verificar la mercancía que se recibe, los procesos productivos en los cuales se transforma la materia prima en el producto final, se hace un empaque al vacío para que el producto pueda durar varias semanas después de abrirse y, por último, el proceso de almacenamiento y logística hasta que es vendido el producto. El proceso productivo es muy bueno en términos de calidad, pero actualmente es poco eficiente debido a que este se hace de forma manual por una sola persona, anteriormente se hacía mediante una maquiladora, pero esta fue cerrada, por lo que se debe evaluar cómo mejorar la capacidad productiva, ya sea internamente o buscar nuevas maquiladoras. En estos procesos se tiene un alto conocimiento y se tiene un buen desempeño, sin embargo, alrededor de estos existen procesos complementarios y estratégicos.

La dueña del emprendimiento es la única persona que trabaja de forma fija en este, allí se intenta capacitar el máximo posible, sin embargo, son conocimientos para esta sola persona que adquiere con estudios personales. También existen procesos para tomar gestionar la calidad y evaluar la satisfacción del cliente, pero estos son muy básicos. El proceso de gestión de calidad trata básicamente de hacer una selección adecuada de la materia prima, que son principalmente frutas y verduras, y probar el producto cuando este ya esté terminado para verificar la calidad de este. Por parte de la medición de satisfacción se evalúa con clientes de confianza el sabor del producto, esto es un proceso informal, pero se podría pensar a futuro en hacer encuestas.

Por parte de los procesos estratégicos el desarrollo de productos se hace en compañía de los consumidores, una gran parte de las ideas proviene de ellos, ya que se tiene una relación muy cercana a varios consumidores, sin embargo, no se hacen investigaciones al interior de la empresa. Para el proceso del costeo no está en un modelo definido ni se actualiza constantemente, aunque se tiene un aproximado de las rentabilidades que se obtienen según el precio de los insumos.

El negocio tiene falencias al no contener algunos procesos vitales como lo son el mercadeo, un área financiera, un apoyo para los temas legales y una administración o planeación estratégica. Esto se debe a que el tamaño del negocio es muy pequeño, pero se debe tener en cuenta al momento de expandirse.

Respecto las relaciones entre algunas de las actividades son el desarrollo de producto que está fuertemente relacionado con las tecnologías necesarias para su uso, sin embargo, esta área no se tiene todavía para que pueda apoyar la primera. Además, también se relaciona con las investigaciones realizadas que pueda hacer mercadeo sobre tendencias y preferencias de mercado. Mercadeo por su parte se relaciona con evaluaciones de la satisfacción de los clientes, en donde se debe tener un acercamiento con estos para conocer sus retroalimentaciones y transferir este conocimiento en acciones correctivas para el área de gestión de calidad, las cuales deben ser un complemento de la estrategia que se proponga en la organización. Respecto la capacitación de personal, esta actividad debe cobrar importancia cuando se tenga una estrategia y llegue personal nuevo al negocio. Finalmente, costos debe estar asociado con los procesos de compras para tener un buen manejo de los márgenes, al igual que con mercadeo para definir los precios de venta de acuerdo con el valor que se le transmite al cliente.

### 3.1.3 Conclusiones análisis interno

La empresa tiene fortalezas en la producción de los bienes, pues tiene producto de calidad, resultante en gran parte de la calidad de los insumos, y en general tiene un buen sistema para la producción, pero cuenta con grandes debilidades en los procesos que articulan el complemento al negocio. Se debe trabajar sobre puntos muy importantes como la expansión de los canales de venta y realizar un mercadeo a este, el problema en el emprendimiento radica en que hay una sola persona encargada de este y estas áreas no existen, por lo que se podría pensar en solicitar la ayuda de alguna persona o evaluar si con una empresa externa se podría lograr estos objetivos. En gran parte, la calidad de los productos se debe a la experiencia y conocimientos de la propietaria, sin embargo, el desarrollo e innovación de estos ha sido un proceso muy empírico y sin tecnologías. Las características del sector y del emprendimiento hacen que este busque ser reconocida por su calidad en lugar de precio, y en las ferias campesinas, donde participa habitualmente, ya ha ganado renombre por sus buenos productos, por lo que este es el punto más fuerte de la empresa y en el que debería seguir trabajando para ganar más mercado, ayudándose de otros puntos que tiene que desarrollar como tecnologías y mercadeo.

## 3.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE FRESCOS EL ROBLE.

### 3.2.1 Características de la industria

Tabla 2. Características de la industria

<b>Características y Análisis de la Industria</b>	<b>Factor</b>	<b>Valor</b>
Tamaño de la industria orgánica (En Colombia)	70 Mill USD*	2
Tamaño de la industria de Salsas (2014)	386 Mill USD	2
Alcance de Competencia	Regional – Nacional	2
Ciclo de crecimiento	Crecimiento	3
Número de Rivales	Medio	2
Consumidores	Fragmentado	1
Integración Vertical	Media	2
Barreras de salida	Bajo	3
Diferenciación	Medio	2
Economía de escala o masiva	Medio	2

Curvas de aprendizaje	Medio	2
Requerimientos de capital	Bajo	3
Promedio		2.2

**Nota:** Elaboración propia. \*Estimación según participación colombiana en el mercado mundial

Explicación de cada factor:

**Tamaño de la industria:** La industria orgánica exporta el 95% de alimentos y en Colombia solo se comercializa el 5%, siendo aproximadamente 70 millones de dólares el mercado, siendo muy bajo respecto otros sectores. Respecto sectores en los cuales se podría obtener participación está el sector de salsas, cuyo valor a 2014 fue de 386 millones de dólares, el cual es muy amplio, aunque este se compone en un 48% por salsa Ketchup y Mayonesa (Medagli, 2015).

**Alcance de la competencia:** La mayoría de los competidores del mismo tamaño son locales, sin embargo, los de mayor nivel tiene oferta a nivel nacional. Pero debido a que el mercado local puede ser un limitante para crecer se deben explorar opciones a largo plazo de exportar.

**Ciclo de crecimiento:** Existe una tendencia por consumir productos más saludables, esta tendencia ha nacido hace pocos años y se espera que siga incrementándose en la población. En países como Brasil, Chile y México los productos saludables de la canasta familiar han venido creciendo aproximadamente a un 8% según cifras de Nielsen (Think With Google, 2016).

**Número de rivales:** Para el sector de productos orgánicos procesados no existe una medición, y existen rivales que tienen productos similares, pero pocos de estos son orgánicos, sin embargo, hay una cantidad importante de pequeños productores orgánicos (Procolombia, 2018).

**Consumidores:** El número de consumidores actualmente es bajo, debido a que un nicho específico, pero como se mencionó anteriormente, este sector está en crecimiento.

**Integración vertical del sector:** Algunos de los competidores del sector tienen integrado el proceso de la cosecha de los alimentos, pero estos que lo tienen integrado usualmente se dedican a comercializar exclusivamente productos derivados del producto cosechado.

**Barreras de salida:** Debido a que no hay una alta industrialización en el sector orgánico hay bajas barreras de salida.

**Diferenciación:** Los productos tienen diferencias en su calidad, aunque no hay gran diferencia en funcionalidad, sin embargo, sus sabores y el desarrollo de nuevos productos puede generar diferenciación frente a la competencia.

**Economía de escala:** A mayor cantidad de producción los costos se pueden disminuir debido a que se pueden comprar los insumos al por mayor a un mejor precio.

**Curvas de aprendizaje:** La experiencia es importante para producir cada vez más efectivamente, pero no hace que los costos bajen tan significativamente.

**Requerimientos de capital:** Son bajos frente a otros sectores, debido a que no es necesario tener una infraestructura muy robusta y los costos son mayormente variables.

### 3.2.2 Fuerzas de cambio

**Cambios en las preocupaciones sociales, actitudes y estilo de vida:** El producto se enfoca actualmente en personas que buscan productos saludables, pues así llevan su estilo de vida, sin embargo, la expansión de esta tendencia y una mayor conciencia del consumidor tradicional puede llevar a que se produzcan cambios en las tendencias de consumo y que este producto no vaya solo a un nicho sino a más consumidores.

**Regulaciones:** De acuerdo con Óscar Raudales, fundador de Gastronomy Market, una de las principales barreras que hay en Colombia son las regulaciones y altos costos para certificarse en procesos orgánicos (Dinero, 2018). Cualquier tipo de regulación sobre el cultivo de alimentos y los requisitos para una certificación orgánica puede impactar significativamente a la industria y sus procesos.

**Globalización de la industria y nuevas firmas:** Debido a que el sector de los alimentos orgánicos y la tendencia de la alimentación saludable es un sector que está en su desarrollo en Colombia las



compañías son principalmente locales, pero con el mayor crecimiento del sector se abre una puerta a que firmas extranjeras entren a competir con sus productos al ser este atractivo, aunque se debe analizar las tasas arancelarias y protección a la industria local.

**Innovación en mercadeo:** Otra gran barrera para que el sector orgánico pueda despegar en Colombia es la desinformación que tienen los consumidores sobre los beneficios que puede tener el consumo de productos orgánicos frente aquellos que son industrializados (Dinero, 2018). Por tal motivo la forma de mercadear el mundo orgánico y dar a conocer sus ventajas es un reto y un factor del que depende que el sector de los alimentos orgánicos pueda desarrollar su potencial en el mercado local.

### 3.2.3 Fuerzas de competitivas

#### Poder negociador de Proveedores

Tabla 3. Poder negociador de Proveedores

Factor	%	Tomate	Ponderado	%	Frutas	Ponderado	%	Frutas	Ponderado
Peso según el volumen de compras		35%			30%			35%	
¿Qué tan representativo es el volumen que les compro? Siendo 5 muy poco	15	2	0.3	15	2	0.3	50	5	2.5
¿Que tantos proveedores hay en el sector? Siendo 5 pocos	35	4	1.4	35	3	1.05	15	4	0.6
¿Qué tan diferenciados estás sus productos? Siendo 5 mucho	20	2	0.4	20	2	0.4	10	3	0.3
¿Qué tan importante es mi sector para el proveedor? Siendo 5 poco	10	2	0.2	10	3	0.3	15	2	0.3

¿Qué tan difícil/costoso es cambiar este proveedor? Siendo 5 muy costoso/difícil	20	3	0.6	20	1	0.2	10	1	0.1
	100		2.9	100		2.25	100		3.8

**Nota:** Elaboración propia

Total: 3.02

El poder negociador de los proveedores es medio, esto se debe a que el proveedor de frascos es a quien se le hace la mayor cantidad de compras en dinero y tienen un alto poder; el volumen que se les compra es muy poco representativo, puesto que es una empresa muy grande y en donde además solo hay 2 proveedores (Distribuidora Córdoba y Unicor) como variables que aportan al poder de la empresa es que se puede cambiar fácilmente entre estos proveedores y que el sector puede tener un crecimiento potencial que lo haga ser importante. Respecto los proveedores de materia prima, y los más importantes para la producción se tiene los cultivadores de tomate, estos tienen un poder medio, debido a que son pocos los proveedores en el sector de tomates orgánicos y con las condiciones que se requiere, sin embargo, son pequeños por lo tanto el volumen que se les compra es importante, entre ellos no hay mucha diferenciación, sin embargo, cuando se cambió de uno a otro la producción se ve algo afectada debido a que unos contiene mayor porcentaje de agua. Por parte de los proveedores de frutas, estos no tienen mucho poder negociador, ya que hay una buena cantidad de proveedores de frutas con las condiciones que se requieren y debido a que son pequeños productores el volumen que se les compra es representativo.

### **Poder negociador de clientes**

Tabla 4. Poder negociador del cliente

Factor	%	Clientes	Ponderado
¿Qué tan representativo es el volumen de compra? Siendo 5 mucho	30	1	0.3
¿Qué tan diferenciados son mis productos? Siendo 1 mucho	35	2	0.7

¿Qué tantos proveedores hay? Siendo 5 mucho	20	2	0.4
¿Qué tan difícil/costoso es que me cambien? Siendo 1 muy difícil/costoso	15	4	0.6

**Nota:** Elaboración propia

Total: 2.0

El poder negociador de los clientes es bajo, esto se debe principalmente a que es un producto, que, aunque es de nicho, es de consumo masivo, por lo que el poder que tiene cada cliente es bajo frente los productores ya que no son muy representativas las cantidades de compra, adicionalmente, en el sector no hay muchos proveedores de productos orgánicos procesados y frente otros productores de salsa son diferenciados. Lo anterior hace que el poder sea muy bajo, el único factor que puede dar poder al cliente es que puede cambiar de proveedor sin asumir riesgos, sin embargo, para una persona que lleva un estilo de vida saludable cambiar los productos que consume no es habitual.

### **Análisis de Rivalidad Interna**

Tabla 5. Rivalidad Interna

Factor	%	Calificación	Ponderado
¿Qué tan fragmentado está el sector? Siendo 5 mucho	30	2	0.6
¿Las empresas están invirtiendo en crecer? Siendo 5 muchas	20	2	0.4
¿En el sector están diferenciados los productos? siendo 5 muy poco	10	4	0.4
¿Los clientes son volátiles?	25	2	0.5
¿En qué momento se encuentra el sector? 5 madurez, 1 crecimiento	15	2	0.3

**Nota:** Elaboración propia

Total: 2.2

La rivalidad en el sector es de los procesados orgánicos es medio baja, esto se debe a que el sector no se encuentra muy fragmentado, pues al ser un mercado de nicho no muchas empresas participan

allí, además los clientes son muy poco volátiles, cuando a un cliente le gusta un producto difícilmente decide cambiarlo, además el sector se encuentra en crecimiento, aunque no a un ritmo muy exponencial, debido a las tendencia de alimentación saludable y cada vez se pueden atraer nuevos clientes, a pesar de esto la competencia aún no ha hecho movimientos por invertir en capital que los obligue a crecer rápidamente. Como variable que aumenta la rivalidad es que en ocasiones los productos no son muy diferenciados, pues todos son orgánicos y con características saludables, pero más allá del sabor no hay una diferencia funcional.

Este sector también tiene como competencia firmas del sector de los procesados industriales, al incluir este en el análisis la rivalidad aumenta, dado que allí hay muchos más competidores, por lo que se está más fragmentado el sector y los clientes no son tan fieles como quienes optan por los productos más saludables, pues en los productos industrializados el precio es un factor que toma gran importancia.

### **Amenaza de Nuevos Competidores**

Tabla 6. Amenaza de nuevos competidores

Factor	%	Calificación	Ponderado
Producción a escala	10	3	0.3
Integración vertical	12	3	0.36
Es importante ser nombre reconocido	15	2	0.3
Existen muchas restricciones legales-ambientales	15	5	0.75
Necesito acceder a canales y a tecnología	15	2	0.3
Requisitos de capital	10	2	0.2
Curva de aprendizaje	15	3	0.45
Diferenciación	8	4	0.32

**Nota:** Elaboración propia

Total: 2.98

Las barreras de entrada al sector son medias, esto se debe a que el sector no necesita de mucha infraestructura física, por lo que no hay elevados requerimientos de capital, tampoco es necesario producir a gran escala, aunque hacerlo contribuye a disminuir los costos debido a que se pueden adquirir mejores precios. Además, para el sector podría ser importante el reconocimiento del nombre de las marcas, pero no existe ninguna empresa posicionada por el momento, tampoco es necesario acceder a una tecnología muy especializada, aunque si se entra al sector con esta esto podría ser una ventaja importante. Las curvas de aprendizaje son importantes para tener una producción efectiva pero no es determinante y las empresas existentes no están muy integradas verticalmente, aunque algunas tienen el proceso de siembra incluido. Como barreras de entrada altas está que los productos no son muy diferenciados más allá de la variedad de sabores y calidad, pero a través del desarrollo de productos se podría hacer. Por último, otro factor que eleva las barreras es que existen requisitos estrictos para tener certificados para comercializar los productos y acreditar estos como orgánicos.

### Amenaza de Productos Sustitutos

Tabla 7. Amenaza de productos sustitutos

Factor	%	Calificación	Ponderado
Funcionalidad	40	3	1.2
Precio	30	5	1.5
Calidad	20	2	0.4
Percepción de riesgos	10	1	0.1

**Nota:** Elaboración propia

Total 3.2

Actualmente no existe una amenaza de algún producto que reemplace totalmente las salsas y productos procesados, sin embargo, estos pueden ser sustituidos a la hora de cocinar por otros elementos, algunos de estos son los condimentos que pueden usarse para darle sabor a las comidas, estos son de un muy bajo precio, pero en muy pocas ocasiones puede ser un buen sustituto en su funcionalidad. Otros alimentos que pueden ser comprados o preparados de forma casera son las

vinagretas, guisos y hogaos. Las vinagretas pueden tener precios un poco menores y pueden ser un buen sustituto, pero solo para ciertos tipos de comidas. Los guisos y hogaos pueden ser más económicos, en especial si se preparan de forma casera, y podrían sustituir, por ejemplo, salsas o pastas de tomate, más ampliamente en las preparaciones, sin embargo, estos apuntan a mercados diferentes, ya que un procesado busca tener el producto listo y evitar tener que prepararlo de forma casera, y si son comprados, el nicho, al cual va dirigido, demanda un artículo con otras características de mayor calidad. Otro producto que puede ser una amenaza a futuro son las salsas que se venden en polvo, pero al mezclarlos con agua toma la textura y se convierten en salsa, actualmente algunos ejemplos son Salsa Bechamel o Salsa Pesto. En el mercado local no ha tenido un gran desarrollo, pero se debe prestar atención a este tipo de producto, aunque en su característica de fresco y natural no podría competir frente las salsas orgánicas, dónde estos son atributos principales.

Los alimentos orgánicos buscan diferenciarse por su calidad y por la percepción de ser mucho más saludables, y por parte del precio, la gran mayoría de productos que pueden ser usados en lugar de los procesados orgánicos son más económicos, pero la estrategia del sector no es ser buscado porque su bajo costo.

**Orgánicos como sustitutos:** Se busca sustituir los alimentos tradicionales cuyos procesos de producción involucran aspectos que algunas personas buscan evitar como es el uso de pesticidas en la siembra. El mercado de productos orgánicos busca posicionarse como un mercado que sea menos riesgoso y de mayores beneficios a sus consumidores, sin embargo, los costos asociados son altos y su producción y comercialización no se realiza masivamente en los diferentes canales, por tal motivo estos, más que sustituir los productos tradicionales se convierten en una competencia.

### 3.2.4 Análisis de Competidores

- Villa Santos: Es una empresa ubicada en Boyacá, la cual tiene cultivos de tomates y todo su proceso productivo es orgánico, tienen una presencia importante en la pasta de tomate

orgánica en los mercados saludables, sin embargo, se dedica solo a producir y comercializar productos derivados de este vegetal, como las pastas y tomates secos, por lo que su portafolio es reducido. Promueven su producto como 100% natural y un proceso orgánico, sin embargo, no muestra algún sello de ello. Comercializan en mercados saludables de Bogotá y Medellín. El precio de la pasta de tomate tradicional está alrededor de 29\$/g en presentación de 480g. Se hacen fuertes con un producto de calidad orgánico, sin embargo, solo tiene productos derivados de los tomates

- Fruco es el líder del mercado de las salsas (industrializadas) y su portafolio de productos es muy amplio al igual que su posicionamiento y poder. Este tiene en su portafolio salsas, pastas, mermeladas entre otros que comercializa principalmente a través de supermercados. Sus productos no muestran incursión alguna en el tema orgánico, y aunque tienen una estrategia de diferenciación por su sabor y reconocimiento apunta a un mercado muy diferente al que busca llegar el emprendimiento, pero se debe vigilar dado que tiene una capacidad de mercado muy alta. El precio de la pasta de tomate está alrededor de 25\$/g en la presentación de 200g.
- Competidor típico: La mayor parte de productos orgánicos como salsas, conservas y aderezos son comercializados en el mercado local a través de Fresh Markets, también ha tomado fuerza la comercialización de estos productos en internet a través de sitios web que ofrecen diferentes marcas de productos, con lo que mitiga una dificultad del sector que es que los productores no tienen portafolio amplios de productos, sino que se enfocan usualmente en un tipo de producto, por tal motivo se pueden encontrar diferentes marcas en los mercados orgánicos. Ejemplo de esto son los mercados Merkaorganico (Medellín), El Mercadito Saludable (Envigado), Escarola (Bogotá). Los productos no muestran ningún tipo de sello orgánico, pero algunos exhiben sus productos como 100% naturales como El Dorado. El precio que ofrecen los competidores para productos de pastas de tomate está entre 31\$/g y 40\$/g.

No existe ninguna marca posicionada en el mercado orgánico de salsas, hay un importante número de competidores y algunos de ellos promocionan sus productos como totalmente naturales buscando diferenciarse con esta característica. En los almacenes de grandes superficies se pueden ver varios competidores de marcas reconocidas y algunos de ellos tienen portafolios amplios, aunque ninguno como el líder Fruco, muy pocos apuntan a la naturalidad del producto, y aquellos que lo hacen no son muy reconocidos y, al igual que en los mercados saludables, estas marcas tienden a concentrarse en pocas líneas de productos, lo que cuesta que se posicionen. En el canal de ventas online y físicos de mercados orgánicos no se ve mucha competencia en un producto, ni marcas muy reconocidas.

### **3.2.5 Factores Claves**

**Calidad** (Qué tan natural y fresco es el producto): El producto debe ser de calidad, pues es por ello por lo que se diferencia en lugar de precio, para cumplir debe ser fresco, natural y saludable, pues son los atributos que el cliente mira y por lo que decide pagar un extra frente productos que no son orgánicos o no cumplen con estas características.

**Tiempo de duración para vencerse:** El producto debe ser duradero, y aunque lo ideal es consumirlo en el menor tiempo posible, este debe durar el tiempo adecuado para que sea consumido y sea acorde a la frecuencia de compra.

**Certificación de los procesos y/o productos:** Debido a que se ofrece un producto orgánico un sello de garantía brinda confianza al usuario, pues acredita que los procesos realizados cumplen con lo que se ofrece del producto y por lo que el cliente paga.

**Acceso al mercado objetivo:** No basta con tener un buen producto, también es clave poder acceder a los mercados que visita el tipo de consumidor de estos, pues al ser un mercado de nicho sus canales de distribución no son masivos como almacenes de grandes superficies o supermercados sino por ejemplo Fresh Markets donde es importante poder acceder y posicionarse.



**Capacidad de mercadeo:** La capacidad que tenga cada empresa de transmitir los beneficios que puede tener un producto orgánico frente un producto industrializado es fundamental para atraer cliente y que una empresa pueda crecer en el mercado.

### 3.2.6 Conclusiones análisis externo

La industria tiene un atractivo en el sentido que es un sector que puede tener un amplio crecimiento debido a las tendencias existentes en la población por un consumo de alimentos mucho más saludable, adicionalmente este sector no está muy desarrollado y no tiene una gran rivalidad, pero puede atraer nuevos competidores puesto que las barreras de entrada no son muy altas. Para ingresar al sector es muy importante garantizar que los productos sean de alta calidad y cumplan las expectativas del cliente en cuanto a ser un producto orgánico.

El sector también tiene su respectivo riesgo al estar en crecimiento si se decide entrar con mucho capital y apostarle a que tendrá un gran crecimiento, pues no se sabe que tanto se puede materializar el potencial y puede que este permanezca siempre como un nicho de mercado, o que incluso las tendencias actuales disminuyan y la industria de los alimentos orgánicos procesados se vea en riesgo, inclusive existe un riesgo que los productos orgánicos no sean muy superiores en cuanto a lo saludable frente los industrializados, por lo que pagar una alta prima por estos no lo valga. Otra amenaza es que los competidores del sector no orgánico incursionen en este y debido a su músculo financiero y acceso a canales de distribución puedan afectar las pequeñas empresas que se encuentren allí. Para la empresa podría evaluarse la integración hacia atrás en un largo plazo, pues algunos competidores tienen el proceso de cosecha y producción, y esta integración podría generar mayor rentabilidad, asegurarse y certificarse en las buenas prácticas y procesos orgánicos, además mitigaría el poder de los proveedores y el hecho que haya pocos a nivel local.

Respecto los sustitutos no hay amenaza de un producto que sustituya completamente, sin embargo, hay otros tipos de opciones que pueden competir frente las salsas orgánicas, adicionalmente a las salsas industrializadas se tienen por ejemplo guisos, vinagretas y hogaos, ya sean preparados en casa o ya elaborados. Estos pueden sustituir en ocasiones, en especial por precio, pero no en todas

las comidas y en su calidad. Otro elemento para analizar son las salsas en polvo que, aunque no están muy desarrolladas en el mercado local, a futuro pueden ser una amenaza, aunque por su falta de frescura y naturalidad no lograrían sustituir.

Por parte de la competencia se identificó que no hay marcas posicionadas en el sector orgánico, una de las posibles razones es que las marcas presentes tienen portafolios con muy pocos productos por lo cual no hacen presencia en diferentes categorías o con muchos sabores, tampoco se identificaron sellos que certifiquen algún proceso orgánico. Además, se pudo apreciar que en los almacenes de grandes superficies hay mucha más competencia, incluyendo marcas posicionadas que pueden competir con precios mucho más bajos debido a que sus productos son el resultado de procesos industrializados.

### **3.3 Ventaja Competitiva y Opción Estratégica de Frescos El Roble**

#### **3.3.1 Ventaja competitiva**

Antes de establecer la propuesta de valor y ventaja competitiva que se desea transmitir al cliente se evaluó la acción que debería de seguir el emprendimiento, para esto se utilizó la matriz ADL con las cuales se obtuvo como resultado que el emprendimiento debe buscar mejorar su posición competitiva a través del crecimiento, esta fue:

**Fase del ciclo de vida del sector estratégico**

		Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Posición competitiva del S.E	Muy Favorable	Conservar posición de liderazgo	Conservar posición de liderazgo	Conservar posición de liderazgo	Maximizar rentabilidad en el C.P
	Favorable	Aprovechar oportunidad de crecimiento	Aprovechar oportunidad de crecimiento	Conservar posición competitiva	Maximizar rentabilidad en el C.P
	Regular	Mejorar posición competitiva	Mejorar posición competitiva	Mejorar posición competitiva	Liquidar sector estratégico
	Desfavorable	Mejorar posición competitiva o Liquidar	Mejorar posición competitiva o Liquidar	Liquidar sector estratégico	Liquidar YA sector estratégico

Figura 3. Elaboración propia adaptado de Botero (Botero, 2013)

El sector actualmente está en una etapa entre introducción y crecimiento, puesto que es conocido, pero aún no ha tenido un gran crecimiento, mientras que el emprendimiento tiene una posición competitiva regular con tendencia a ser favorable, ya que tiene un buen renombre entre sus clientes y tiene buenos productos, pero su participación en el mercado aún es muy pequeña. Lo anterior al analizarlo en la matriz nos indica que se debe mejorar la posición competitiva, por lo que se debe de generar una estrategia de expansión del negocio para posicionarse mejor en el sector.

Posteriormente, como se mencionó en la metodología se definieron las metas, el alcance, la ventaja competitiva y la lógica:

**Metas:** En un horizonte de 5 años se desea que Frescos El Roble esté consolidada como una de las 3 empresas de mayor posicionamiento y reconocimiento en el sector de los procesados orgánicos.

**Alcance:** Este objetivo será para el mercado orgánico del departamento de Antioquia y se tendrán productos como salsas, aderezos y mermeladas, teniendo un portafolio consolidado con productos que sean 100% orgánicos. Para tal meta el lugar donde se buscará el principal posicionamiento es en mercados saludables y canales digitales.


**Ventaja competitiva:** El logro de este objetivo se construirá al posicionar una marca que ofrece un portafolio de productos amplio, transmitiendo al cliente una marca con un posicionamiento que le dé la confianza de pagar por una marca que se reconocerá por productos 100% orgánicos, en donde se abre la posibilidad de certificarse como productor orgánico, además Frescos El Roble enfocará todos sus esfuerzos en brindar un producto de la mayor calidad, que se diferencia por un muy buen sabor, un producto duradero, fresco y natural. También será clave en la ventaja competitiva un mercadeo que promueva los beneficios de los productos orgánicos frente los industrializados tradicionales. En conclusión, la ventaja competitiva de la empresa estará en producir productos orgánicos, saludables y de gran sabor, con esto se busca posicionarse como la empresa con los productos de mejor calidad y ofrecer un beneficio superior a la competencia, además se busca la ventaja de ser el primer competidor que se posicione en el sector orgánico. Los pilares de una ventaja sostenible deben ser un nivel muy alto en la calidad de sus productos, un mercadeo que atraiga cada vez más clientes y promocióne de forma innovadora los productos orgánicos, y un buen desarrollo e innovación de productos que motive cada vez más al consumidor a probar los productos de la empresa.

**Lógica:** Existe un nicho de mercado donde se demandan productos de alta calidad para consumir y tener así hábitos de alimentación saludable, las marcas competidoras actualmente no tienen un posicionamiento muy fuerte, en gran medida por falta en el mercadeo de sus productos y por no tener un portafolio sólido que ofrecer a sus clientes.

### 3.3.2 Opción estratégica

La opción estratégica se seleccionó utilizando la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter y de acuerdo con el sector y lo que se desea transmitir como propuesta de valor. El resultado fue seleccionar la estrategia de enfoque-diferenciación:

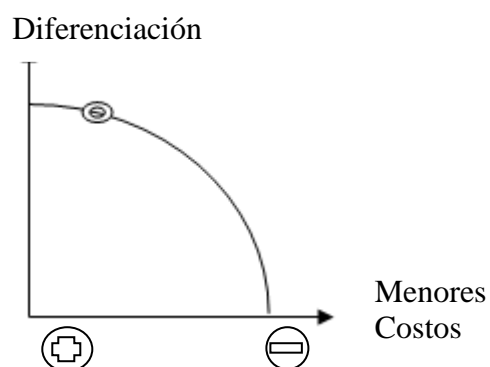
Ventaja competitiva

		Costos	Diferenciación
A l c a n c e	Amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Estrecho	3.1 Enfoque – Costos	3.2 Enfoque Diferenciación 

*Figura 4.* Elaboración propia adaptado de Porter (Porter, 1985)

Esta decisión se argumenta en que el mercado de alimentos orgánicos es, de momento, un nicho por explotar, donde los clientes buscan alimentos con condiciones particulares, que en este caso es que sean orgánicos, y allí se está dispuesto a pagar un valor más alto que por los aderezos industrializados para recibir este valor agregado de un producto más saludable y natural.

De acuerdo con la estrategia seleccionada esta se ubicó en la frontera eficiente de la curva posicionamiento-capacidades inclinándonos de 100% un 90% por diferenciación y 10% por costos, como se ve a continuación:



*Figura 5.* Elaboración propia adaptado de Saloner, Shepard y Podolny (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001)

El argumento para buscar posicionarse en este punto es que, al ser un mercado de nicho, está dispuesto a pagar más por un producto orgánico que por un producto tradicional, por lo cual se prioriza la calidad sobre el costo, adicionalmente, la situación actual de la empresa y los recursos con los cuales se cuenta están más enfocados a la diferenciación que a los costos.

Los recursos con los cuales se cuentan actualmente son principalmente intangibles, como el conocimiento y todos los estudios adquiridos por el dueño, la marca y posicionamiento que ha tenido en los mercados campesinos; como recursos tangibles se cuenta con el equipamiento básico para producir las salsas y el inventario que haya por momentos tanto de envases como de materia prima. Dado esto, no se cuenta con unas capacidades o tecnologías que nos puedan diferenciar por tener unos costos más favorables que la competencia, ni se ve este como un escenario próximo, pero la experiencia que se ha adquirido y el conocimiento de cómo producir un buen alimento si pueden ser una ventaja y posicionar a Frescos El Roble en el sector.

A pesar que los recursos y competencias apuntan a diferenciarse también es necesario tener unos costos equilibrados, puesto que el producto aunque es de nicho no es un producto exclusivo de lujo por el cual el mercado esté dispuesto a pagar cantidades de dinero sumamente altas, por tal motivo

en la estrategia se definió que debe haber una pequeña parte que apunte a los costos y por ende es necesario que se estructure un área o estrategia que busque producir eficientemente, para que en un futuro los costos no amenacen contra la supervivencia de la empresa y, por el contrario, puedan aportar en el caso que existan competidores que ofrezcan productos que también sean de una alta calidad.

La estrategia y su éxito se basa en los siguientes aspectos fundamentales a desarrollar en la empresa:

- 1) Innovación y desarrollo – Un portafolio completo: Para consolidar y posicionar la marca en el mercado es necesario que el cliente pueda encontrar a Frescos El Roble como una marca que le ofrece soluciones para su alimentación saludable y no solamente un producto. Tener pocos productos le ha dificultado a marcas competidoras que tengan un posicionamiento amplio, pues se enfocan en cultivar orgánicamente un producto y comercializar este y sus derivados. El portafolio con el que se cuenta actualmente podría cumplir estas características, pues es amplio al tener categorías como lo son las salsas, mermeladas, infusiones, mieles y otros procesados como quesos y pepinos agridulces, sin embargo, el único producto que se produce constantemente y cuenta con todos los certificados exigidos para que se comercialice son las pastas de tomate, por tanto, un punto vital en el éxito del negocio es consolidar una producción de las otras líneas del portafolio de productos y que estos cuenten con todas las normativas para ser comercializados. Un aspecto estratégico de contar con un portafolio amplio es que le daría visibilidad a la marca, confianza al consumidor y también aportaría poder negociador a la empresa cuando vaya a entrar los canales de distribución indirecta. A futuro, debido a que la estrategia seleccionada es principalmente de diferenciación, es muy importante tener una buena área de Innovación y Desarrollo de productos, para ofrecerle cada vez más soluciones nuevas e innovadoras a los clientes que pueda dar una ventaja sobre la competencia y que acerque constantemente el cliente a la marca.
- 2) Distribución: Una de las mayores dificultades actuales y un gran limitante para que el emprendimiento crezca son los canales de venta con los que cuenta, los únicos medios de venta son las ferias campesinas que se hacen tan solo 2 veces al mes en el municipio de

Envigado, que es el lugar en el cual está ubicada la empresa, y a través de pedidos directos, por tal motivo no existe un distribuidor que pueda darle a la empresa la oportunidad de llegar a una mayor población. Para poder lograr el objetivo de un buen posicionamiento es imprescindible que el mercado objetivo pueda acceder de forma fácil a nuestros productos, por lo tanto, se plantea la estrategia de llegar a mercados saludables que están tanto en forma física en el Valle de Aburrá, como en los que son promocionados por internet, un ejemplo de estos mercados puede ser puntualmente Merkaorganico, este es un mercado saludable en el Centro Comercial El Tesoro, el cual es frecuentado por personas con la capacidad adquisitiva para pagar por nuestro producto y sería un punto estratégico para llegar al mercado objetivo de personas que buscan una alimentación saludable.

- 3) Producción: La forma de producción actual del negocio no es muy eficiente, a pesar de que los productos que se elaboran son de muy alta calidad, la producción se hace de forma totalmente manual por lo que producir altos volúmenes sería inviable actualmente. Hace algunos años el emprendimiento tenía una maquiladora en la que se podía producir cierta parte del proceso, sería ideal volver a buscar una maquiladora o incluir algún tipo de maquinaria o tecnologías que ayuden a que el proceso pueda ser mucho más efectivo, de lo contrario crecer con nuevos canales no sería posible debido a que es necesario tener la producción e inventario suficiente para abastecer estos sitios y, por consiguiente, al consumidor final, por lo que no sería conveniente expandirse a los canales sin tener la capacidad logística para abastecerlos.
- 4) Mercadeo: Otro de los pilares fundamentales para el éxito de la estrategia es el mercadeo y la forma de promocionar los productos, esta área puede ser uno de los mayores drivers de la estrategia, puesto que la forma de promocionar de forma innovadora los beneficios que tienen los productos orgánicos ayudaría a empezar a materializar el potencial que tiene el sector, además que es clave para que la empresa pueda posicionarse como uno de los líderes, sin embargo, antes de tomar cualquier acción de crecimiento es indispensable revisar la concepción actual de la marca, por ejemplo revisar si la imagen y el nombre actual son los indicados y coherente con la imagen que queremos que los clientes perciban. El sector de los orgánicos no ha logrado posicionarse tan fuerte como en otros países, por



lo que el mercadeo adecuado de sus ventajas y características es una herramienta fundamental para el desarrollo no solo de la empresa sino del sector, por lo que es muy importante que cuando se cree valor y se les llegue a los clientes potenciales se puedan capturar los mismos.

### **3.4 Propuesta de valor de frescos el roble**

Consecuentemente a lo expuesto anteriormente se define una propuesta de valor a transmitir, esta propuesta es: Entregarle al cliente un producto para que acompañe o prepare sus comidas que sea de la mejor calidad y el mejor sabor, natural y saludable, basado en un proceso de producción 100% orgánico, de una marca en la cual puede depositar su confianza para alimentarse y saber que el precio pagado es consecuente a la calidad del producto ofrecido en su proceso de fabricación. A estos productos se podrá acceder fácilmente a través de mercados saludables del Área Metropolitana o través de medios digitales como webs de mercados saludables o por pedidos directos a la empresa.

Con esta propuesta se busca tener una ventaja con un producto diferenciado por su alta calidad y sabor diferenciador, los cuales se apalancarán en un área de innovación y desarrollo que buscará tener constantemente mejoras en su portafolio para ofrecerle cada vez mejores soluciones a los clientes de opciones alimenticias saludables y de muy buen sabor.

Como estrategia de la propuesta de valor esta se verá sustentada por dos vías. La primera de ellas es buscar influenciadores o personas reconocidas en redes sociales por un estilo de vida saludable y/o que tengan experiencia en gastronomía, de esta forma se podrá contar con personas que aprueben el producto y den retroalimentaciones, además de ser un medio para realizar publicidad a nuestros productos y buscar llegar al mercado objetivo. La segunda vía será contar con certificaciones o sello de productos totalmente orgánicos, pues en el mercado estos sellos no se encuentran en los productos y han ocurrido casos a nivel mundial de fraude en los cuales se han vendido productos que se promueven como orgánicos sin serlo, como el del agricultor Randy Constant en Estados Unidos (Foley, 2018).

### 3.5 Diseño de la organización y la estrategia

De acuerdo con lo mencionado en la metodología se hizo el diseño de la organización:

#### 3.5.1 Arquitectura

El emprendimiento actualmente solo cuenta con una persona de tiempo completo en este, por lo que es necesario expandir el equipo dadas las necesidades de la empresa y de la estrategia. Para la estructura de la empresa se definió un modelo simple funcional, en la que se estableció un líder que sería la propietaria y presidente del negocio, y bajo esta 7 área funcionales las cuales son: compras, ventas y distribución, mercadeo, producción, desarrollo, finanzas y el aspecto legal-ambiental que será tercerizado.



*Figura 6.* Elaboración propia

La estructura anterior del negocio no significa que sea necesario contratar una persona para cada área, pues por el tamaño actual y mientras se logra consolidar una persona se puede encargar de diferentes áreas, puntualmente se planteó de la siguiente forma:

- La propietaria debe asumir como presidente y la dirección estratégica, pero allí también se deben incluir procesos que no están como un área, pero si se tienen considerados como lo son la selección y capacitación de las personas que ingresen en un corto-mediano plazo a la empresa, posteriormente, cuando la empresa sea lo suficientemente grande se podría crear un área de talento y recursos humanos. Adicionalmente debido a su experiencia y estudios debe participar en el área de desarrollo e innovación, pues una parte importante de sus conocimientos aportará a la ventaja de la empresa, que estará relacionada con esta área.
- Una persona podrá encargarse del área de compras como de producción, esta producción puede tener cierta parte del proceso con una maquiladora, pero en general esta persona debe asegurarse de la calidad de los insumos y el proceso de relacionamiento con los proveedores para obtener esto, además, que el proceso de fabricación hasta su almacenamiento sea adecuado para que el producto terminado mantenga la calidad que se requiere.
- Se debe contar con un encargado para la parte del mercadeo y todo lo relacionado con la marca, pero además se debe encargar del proceso de las ventas y la distribución del producto, así mismo de la relación con los distribuidores.
- También debe haber una persona encargado de los aspectos de costos y temas financieros que incluyen procesos como mediciones de desempeño en utilidad, cartera, ingresos entre otros y de realizar los pagos que se deban hacer, tanto a proveedores como de nómina.
- Por último, para los requisitos legales y ambientales, como lo son el registro INVIMA de los productos o certificados se puede exteriorizar el proceso, dado que son procesos que se dan de forma esporádica y no sería necesario, además que sería muy costoso, tener una persona en la empresa de forma permanente que tenga todos estos conocimientos.

El esquema anterior no deja de lado que las diferentes áreas puedan trabajar sobre proyectos de forma agrupada, esto se ve reflejado en las rutinas e interacciones que deben tener las áreas.

### 3.5.2 Rutinas

Algunas de las rutinas que se deben llevar a cabo en el negocio para contribuir al desarrollo de su estrategia son:

- 2 días de cada semana se debe hacer por parte del área de investigación y desarrollo investigaciones de productos en el mercado y el desarrollo de la competencia, además de probar nuevas ideas en el desarrollo de nuevos sabores o tipos de productos.
- Se debe de hacer 2 reuniones al mes entre presidencia y mercadeo para evaluar la satisfacción de los clientes. Para esto, es necesario contar con un grupo de clientes o personas allegadas que puedan estar haciendo retroalimentaciones de los productos y hacer encuestas sobre la satisfacción de los consumidores.
- A comienzos de la semana, o cuando se considere más conveniente, debe haber una reunión entre mercadeo y producción, con el fin de determinar los volúmenes de venta que se estén llevando y así establecer los insumos y pedidos que se deben realizar a los proveedores para abastecerse adecuadamente.
- Cada mes se debe realizar un grupo con los integrantes de la empresa para exhibir los resultados y los puntos por mejorar. Allí es importante que se presenten los avances y problemas que se hayan presentado en cada área.
- De acuerdo con lo definido entre mercadeo y producción, esta última se encargará de realizar los pedidos a los proveedores y encargarse del relacionamiento y decidir cuándo y que procesos llevarlos a la maquila y cuales se realizarán internamente.
- Producción, ventas e innovación y desarrollo integrarán un equipo que estudiará las tecnologías actuales y las que vaya exigiendo los niveles de ventas, para este proceso de tecnologías se puede considerar ayudas externas que tengan mayores conocimientos del tema. Entre sus integrantes deberán definir la intensidad de trabajo en esta área que no será menor a una reunión cada 2 semanas.

- Cada área tiene alta autonomía para tomar decisiones en su campo, sin embargo, si estas decisiones pueden afectar muy notablemente la empresa, deberán ser consultadas primero con presidencia para ser llevadas a cabo.

### **3.5.3 Cultura**

La organización y sus integrantes deben caracterizarse por ser personas solidarias y que saben trabajar en equipo, por lo que la comunicación con los demás integrantes y la transparencia son fundamentales para una cultura que debe tener una alta orientación al servicio al cliente, pues en este nicho y con un negocio que busca diferenciación se debe valorar y cuidar a los clientes, por lo que ser cercanos a estos es importante. En la cultura también se debe promover un estilo de vida saludable, pues esto es lo que se quiere transmitir al consumidor y se debe ver reflejado por los colaboradores.

### **3.5.4 Incentivos**

Respecto los incentivos y la compensación a los trabajadores el principal objetivo y fuente de remuneración variable debe ser la utilidad del negocio ya que las personas que trabajen en este serán familiares y lo harán medio tiempo, por lo que una remuneración muy variable sería lo más indicado. Con esto se busca que, por lo menos en sus inicios, los integrantes busquen aumentar la utilidad y expansión de la empresa, sin embargo, es importante no dejar de reconocer los logros puntuales que se pueden tener por áreas. Desde la innovación y desarrollo, se debe recompensar por el éxito que tengan los nuevos productos; en el área de mercadeo por la efectividad de las campañas, así como en distribución y ventas se debe dar incentivos por el éxito de los canales; por su parte para producción deben definirse indicadores de efectividad, con sus respectivos criterios en tiempo y calidad. En general, los incentivos deben conducir a un mayor beneficio del negocio y mayor satisfacción de los clientes, es importante que entre estos haya coordinación para evitar posibles conflictos de intereses entre los colaboradores.

### **3.5.5 Coordinación**

Se busca que los problemas de coordinación se solucionen principalmente con las rutinas que se mencionaron anteriormente, estas buscan en gran parte que las diferentes áreas se agrupen para trabajar en conjunto y compartir información por medio de reuniones y objetivos en común. Desde la presidencia debe haber un constante seguimiento e interacción con cada una de las áreas, apoyado además en el informe y reunión mensual entre las áreas y la presidencia.

### 3.6 Mapa Estratégico

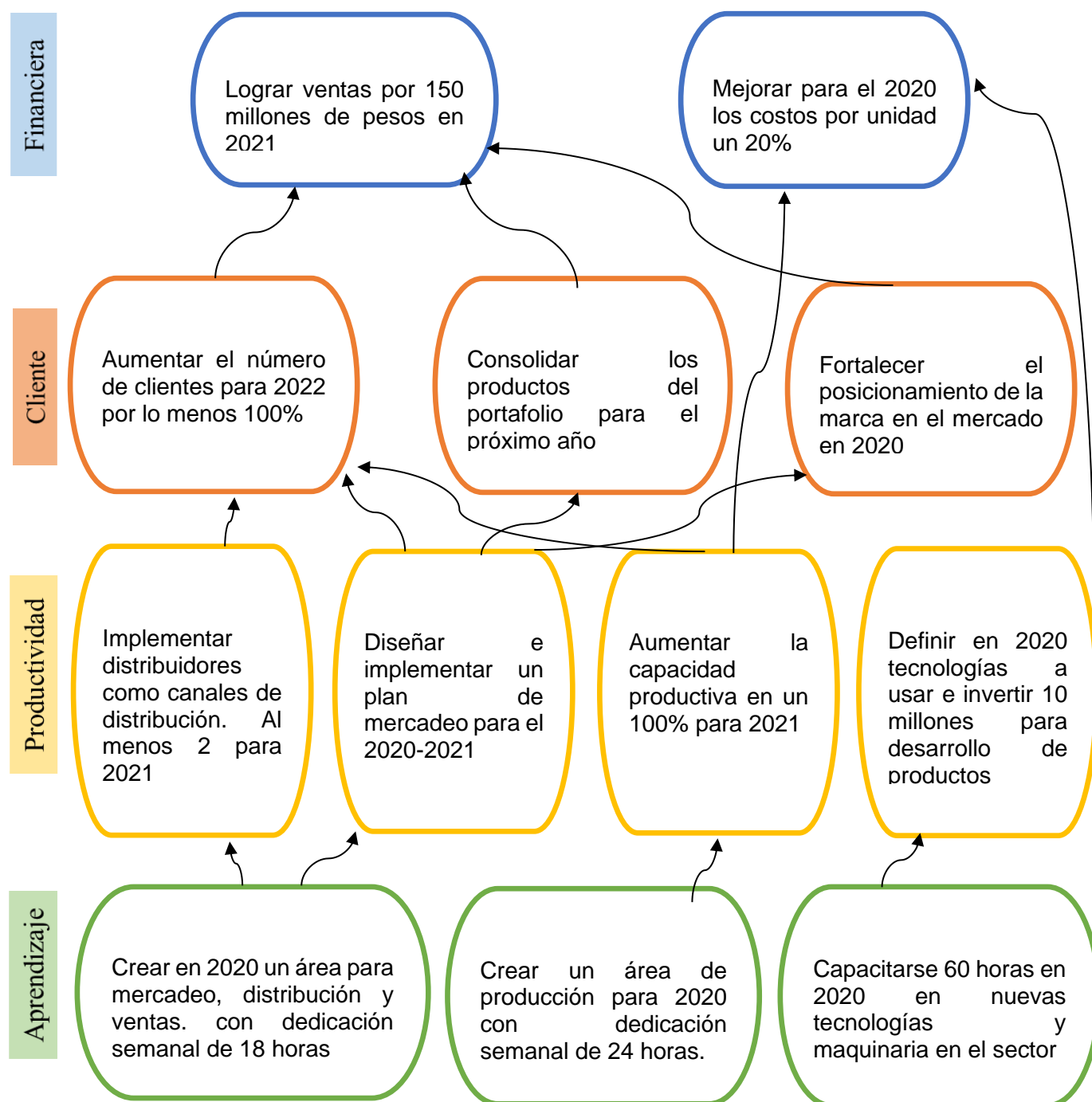


Figura 7. Elaboración propia

El principal objetivo de Frescos El Roble debe ser expandir y, por ende, aumentar sus ventas, trazándose un objetivo de ciento cincuenta millones de pesos como ventas en el 2021, lo cual es aproximadamente 3 veces las ventas que se tienen actualmente, este objetivo debe ir acompañado por una mejor estructura de costos. El primer objetivo está soportado por el aumento de clientes nuevos, buscando duplicar mínimamente la cantidad de clientes actuales, este objetivo es realizable dado que el tamaño actual del negocio es pequeño y existe un buen potencial para llegar. Adicionalmente, se debe de consolidar el portafolio que se tiene actualmente y posicionar la marca en el mercado, fortaleciendo la relación la relación con el cliente.

Para lograr aumentar los clientes se tiene como estrategia implementar nuevos canales, principalmente por medio de distribuidores a través de mercados saludables o ventas por internet, se deben de consolidar por lo menos 2 distribuidores para el 2021, adicionalmente para cumplir este objetivo se debe implementar un plan de mercadeo para los próximos dos años, este será un factor clave para atraer nuevos clientes y también es el pilar para lograr el objetivo del posicionamiento de la marca. Por último, para incrementar el número de compradores es fundamental tener la capacidad productiva suficiente para abastecerlos, y en esta deben estar estandarizados todos los productos.

Por parte del desarrollo y consolidación del portafolio se debe de establecer el área de investigación y desarrollo de productos, con el fin de consolidar los productos actuales y tener un portafolio sólido, con el fin de obtener beneficios como un mejor posicionamiento, mayor poder negociador y brindarle más soluciones de alimentación saludable a los clientes que los atraiga y enamore de la marca. Es importante definir allí tecnologías que sean necesarias para alcanzar este objetivo. El desarrollo de esta meta, junto la estandarización de la producción, soportan el objetivo de mejorar los costos, puesto que una producción estandarizada tendría los costos regulados, e incluir tecnologías y tener mayores volúmenes de producción disminuirían el costo unitario de los productos.

Por último se tienen 3 estrategias para lograr lo propuesto, crear las áreas de mercadeo, distribución y ventas, con lo que se podría desarrollar nuevos canales y diseñar el plan de mercadeo; establecer un área de producción con la capacitación necesaria en los procesos que se lleven internamente y externalizar los que se puedan hacer a una maquiladora; por último se debe capacitar al personal



para estimular la innovación en la empresa con el fin de apoyar desde todas las áreas el desarrollo de nuevos productos y como ofrecerlos.

### 3.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Tabla 8. Indicadores de gestión

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Lograr ventas por 150 millones de pesos en 2021	Ventas en 2021/ 150 millones de pesos	>100%
Mejorar para el 2020 los costos por unidad	Costo por unidad 2020 / Costo por unidad 2019	<80%
<b>Perspectiva Cliente – de mercado</b>		
Aumentar el número de clientes para 2022 por lo menos 100%	Número de nuevos clientes / Clientes a 2019	>100%
Consolidar los productos del portafolio para el próximo año	Número de tipos de productos comercializándose / Número de tipos de productos en el portafolio	>70%
Fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado en 2020	Personas que reconocen nuestra marca / Personas que consumen procesados orgánicos	>35%
<b>Perspectiva de Productividad</b>		
Implementar distribuidores como canales de distribución. Al menos 2 para 2021	Nuevos canales de distribución /2	100%
Diseñar e implementar un plan de mercadeo para el 2020-2021.	Ejecución plan de mercadeo / 100%	100%

Aumentar la capacidad productiva en un 100% para 2021	Capacidad productiva 2021/Capacidad productiva 2019	>100%
Definir en 2020 tecnologías a usar e invertir 10 millones para desarrollo de productos	Inversión real en desarrollo de producto / \$10.000.000	100%
Perspectiva Aprendizaje – Desarrollo Humano		
Crear un área en 2020 para mercadeo, distribución y ventas. con dedicación semanal de 18 horas	Horas de dedicación semanal / 18 horas	>100%
Crear para 2020 un área de producción con dedicación semanal de 24 horas.	Horas de dedicación semanal / 24 horas	>100%
Capacitarse 60 horas en 2020 en nuevas tecnologías y maquinaria en el sector	Horas de capacitación reales en 2020/60 horas	100%

#### **4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

El emprendimiento Frescos El Roble cuenta con un producto de buena calidad y su proceso de producción es bueno, esto se debe principalmente a los conocimientos que tiene su propietaria en el tema de gastronomía y este tipo de alimentos, sin embargo, internamente tiene falencias en sus procesos complementarios, por lo cual es fundamental que en la empresa se construya una arquitectura que soporte el proceso productivo, con el fin de que esta se pueda crecer y posicionarse en el sector, ya que actualmente tiene limitantes como la falta de canales de distribución, no tener una producción estandarizada en la que se pueda producir en mayores volúmenes y la falta de mercadeo de sus productos.

El sector de los alimentos orgánicos tiene potencial de crecimiento en Colombia, pero es muy importante que se mercadeen los productos de forma que las personas puedan conocer sus beneficios frente productos industrializados, pues esta es una de las razones por las cuales no se ha establecido el mercado orgánico localmente frente otros países. A pesar de lo anterior, Frescos El Roble debe de plantearse la opción de exportar sus productos en un largo plazo si desea crecer en una mayor magnitud.

El emprendimiento debe apuntar a un mercado de nicho en el cual se pueda posicionar por la calidad de sus productos y diferenciación frente la competencia, para lo cual es indispensable que se estimule la innovación y el desarrollo de productos, pues esto es fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible con la cual se busque ofrecer cada vez más opciones de alimentación saludable a los clientes y se busque perfeccionar el sabor de los productos.

Se recomienda a la empresa fortalecer las líneas de negocio que tiene diferentes a la de las pastas de tomate, haciendo todos los procesos legales necesarios para poder comercializar estos mediante nuevos canales como distribuidores y así tener un portafolio amplio y consolidado para ofrecerlo y apoyar a posicionarse en la mente del consumidor al estar presente en diferentes categorías. También debe de estudiarse la posibilidad de certificarse con sellos que demuestren que los productos son 100% orgánicos. Se sugiere también que, antes de comenzar a buscar nuevos canales, se defina un plan de mercadeo en el cual se incluya un estudio de la marca actual y si esta es la propicia para los productos.

A pesar que la estrategia del emprendimiento es de posicionamiento es muy importante tener en cuenta sus capacidades de producción, allí se debería plantear en un mediano plazo la opción de una integración vertical hacia atrás, puesto que, aunque actualmente los proveedores no tienen un poder muy alto, debido a que no son muchos los que producen los insumos con las características requeridas, en un futuro podrían aumentar su poder si la demanda por sus productos se incrementa, por lo que la supervivencia de la empresa se podría ver muy comprometida, por tanto, con la finalidad de evitar esta amenaza, una integración hacia atrás o una alianza exclusiva con los proveedores podría derivar en que la empresa se blinde para mantener la calidad de sus insumos y por tanto de sus productos finales, además que podría garantizar cumplir con niveles de producción.

En el desarrollo del trabajo se siguió la metodología de: realizar un diagnóstico interno y externo, seleccionar una opción estratégica, definir una ventaja competitiva y una propuesta de valor, sobre lo que se elabora una arquitectura y definen rutinas y una cultura que busquen apoyar la estrategia, y finalmente se construya un mapa estratégico con sus respectivos indicadores. Esta puede ser tomada como una guía por los emprendimientos que vivan situaciones similares y busquen desarrollarse y crecer.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Becerra, L. (21 de Septiembre de 2018). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica-presidente-de-fedeorganicos-2773418>
- Biasca, R. (2001). *¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires: Granica.
- BMA Group. (8 de Noviembre de 2019). *BMA Group*. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- Botero, R. (2013). *Dirección Estratégica. El nuevo enfoque hacia la competitividad*. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Dinero. (5 de Julio de 2018). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-y-produccion-de-productos-organicos-en-colombia/259915>
- Duarte Cueva, F. (Julio de 2007). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621764007/>
- Echeverri Arango, M. A., & Ochoa Giraldo, J. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO CASO: SUPERMERCADO MERCOPA S.A.S*. Envigado: Universidad EIA.
- Educaguía. (s.f.). Obtenido de <http://www.educaguia.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>
- El Campesino. (1 de Agosto de 2018). *El Campesino*. Obtenido de <https://www.elcampesino.co/colombia-se-raja-en-produccion-de-organicos/>
- El Mercadito Saludable. (2019). Obtenido de <https://www.elmercaditosaludable.com/>
- Escarola. (2019). Obtenido de <https://www.escarola.co/somos-escarola-productos-organicos/>
- FiBL, IFOAM. (2017). *The World of Organic Agriculture Stat*. Frick: FiBL, IFOAM.
- Foley, R. (20 de Diciembre de 2018). *Des Moines*. Obtenido de <https://www.desmoinesregister.com/story/money/agriculture/2018/12/20/organic-farm-fake-scheme-bogus-corn-soybean-iowa-jericho-solutions-randy-constant/2376618002/>
- Garcés Córdoba, R. (25 de Septiembre de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/emprendimiento-como-motor-de-crecimiento-521555>
- Instituto Interamericano de de Cooperación para la Agricultura. (2018). *IICA*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7043/1/BVE18040203e.pdf>
- Jimenez, M. (29 de Agosto de 2019). (V. Arboleda, & S. Parra, Entrevistadores)

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Medagli, C. (2015). *Procomer*. Obtenido de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/d674d58219349c0c2b6ec519b53d4e08e38cb30d.pdf>
- Merkaorgánico. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.merkaorganico.com/>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. En M. E. Porter, *Competitiva Advantage* (págs. 2-25). Nueva York: The Free Press.
- Prada, R. (2001). La matriz estratégica jerárquica. En *La matriz estratégica jerárquica* (págs. 64-78). HBR.
- Procolombia. (15 de Noviembre de 2018). *Procolombia*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/noticias/colombia-apuesta-por-la-produccion-de-alimentos-organicos>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (Diciembre de 2006). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rivas Tovar, L. A. (2002). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001)
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. Wiley.
- Think With Google. (26 de Septiembre de 2016). *Think With Google*. Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>
- Thompson, A., & Strickland, A. (1992). *Strategy Formulation and Implementation*. Estados Unidos: Irwin.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *Discipline of Market Leaders*. Basic Books.
- Universidad Javeriana. (14 de Octubre de 2003). *Universidad Javeriana*. Obtenido de [https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Econom\\_y\\_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peya.doc](https://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/Gerencia/polsim/matriz%20peya.doc)
- Velásquez Pérez, L. (2003). *Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis18.pdf>
- Zamora-Boza, C. (19 de Octubre de 2017). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España*. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- Zwilling, M. (s.f). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268104>

## 6. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Margarita Jiménez.

1. Descríbenos por favor cómo es tu proceso en el negocio
2. ¿Qué diferencia este sector?
3. ¿Qué debe tener una empresa para ser exitosa en este sector?
4. ¿Qué es lo que más valoran los clientes?
5. ¿Cómo es el proceso de recibir los insumos?
6. ¿Cómo se hace la producción?
7. ¿Cómo se almacena el producto?
8. ¿Cómo se hacen las ventas?
9. ¿Cómo es el proceso para abastecerse?
10. ¿Cómo llevan sus aspectos financieros?
11. ¿Como llevan el costeo?
12. ¿Cómo es el manejo gerencial?
13. ¿Qué requisitos legales cumplen y cuáles hacen falta para comercializar a mayor escala?
14. ¿Buscan hacer innovaciones o desarrollar nuevos productos?
15. ¿Cómo se manejan los ingresos y a que se destinan? (Reinversión)
16. ¿Quiénes son tus proveedores?
17. Calificación del poder negociador de proveedores
18. ¿Quiénes son y cuál es el perfil de los clientes?
19. Calificación poder negociador de los clientes
20. Calificación de barreras de entrada