

Formulación Del Plan De Gestión Empresarial Y Ambiental De La Empresa
AGROINCOLSA S.A.S., Municipio De Puerto Caicedo, Putumayo

Alexander R. Melo Burbano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; Facultad de Ingeniería, Universidad El

Bosque

Maestría en Gestión Empresarial Ambiental

Dr. Jhon Fredy Arias Duque

27 de mayo de 2020

Dedicatoria

Con especial dedicación a mi esposa Dora Lilia Moran Villarreal y a mi hija María De Los Ángeles, a quienes les he robado el tiempo de compartir juntos para dedicarlo a construir mis metas académicas.

Así mismo, una especial dedicación a mis padres Tarsicio Melo y Blanca Burbano, por darme la vida y su entrega total para ver cumplidos nuestros retos profesionales.

También, expresar mi agradecimiento y dedicatoria a mis hermanos; Maxary, Leandro y Jider por la consideración y paciencia en apoyar los retos que siempre me he propuesto en la vida, muchas gracias hermanos.

Agradecimientos

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dios por permitirme la vida y todas las oportunidades de superación permanente.

Al Mg. Jhon Fredy Arias, Director de trabajo de grado, por todo su empeño, colaboración y paciencia en el acompañamiento para desarrollar la investigación realizada.

A la señora Silvia Fierro Leyva y el Ing. Oliver Antonio Carbonell, socios de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. por permitirme ingresar a la intimidad de su empresa y escudriñar en todos los aspectos para desarrollar la investigación realizada.

Al Doct. Jaime Alberto Romero, Mg. Mónica Sofía Rico, y demás docentes de la Universidad del Bosque por sus enseñanzas durante todo el ciclo de estudios.

A mis amigos y compañeros; Andrés Castañeda, José Luis Álvarez Díaz, Jhoma De La Hoz, Lina Ponce Díaz y Herbert Mora Álvarez por sus palabras de aliento y apoyo incondicional para cumplir esta meta.

Resumen

En el municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo se localiza la Empresa “Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi S.A.S.”, reconocida legal y socialmente con la sigla AGROINCOLSA S.A.S., desde el año 2009 fue registrada formalmente en la Cámara de Comercio del Putumayo.

Los socios fundadores de AGROINCOLSA S.A.S., consideran que organización implementó un modelo empresarial que no le ha permitido crecer y expandirse de acuerdo con sus aspiraciones pese a que ya tiene más de diez años de su constitución formal, es así como solicitaron asesoría y apoyo profesional para evaluar su situación y proponer un plan de gestión empresarial y ambiental, encaminado a fortalecer su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales con nuevas herramientas estratégicas de gestión empresarial.

Con ese propósito se desarrolló una investigación de tipo mixto; por una parte, cualitativa considerando que se inicia con la recolección de información descriptiva, teórica, suministrada por los actores principales de la organización para la consolidación del diagnóstico empresarial y el correspondiente análisis que posteriormente permite efectuar el planteamiento de estrategias de gestión empresarial que se recomiendan a la empresa, luego entonces viene una parte cualitativa consistente en la consolidación y procesamiento de datos que permite realizar el análisis financiero actual y prospectivo de la organización a partir de la incorporación de las recomendaciones que se plantean en el plan de gestión empresarial y ambiental.

Para el diseño del Plan de Gestión Empresarial se inicia con la elaboración del diagnóstico interno, y del entorno micro y macro de la organización haciendo uso de las herramientas PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de la competitividad promulgadas por Michael E. Porter, y análisis DOFA, a partir de los cuales se proponen cinco elementos estratégicos para mejorar la

gestión empresarial; la visión, la misión, los valores, los objetivos corporativos, el mapa de procesos; se define la estructura organizacional, el plan estratégico de producción y comercialización, el plan operativo y el plan de gestión ambiental que se recomienda a las directivas de la organización con su correspondiente plan de acción para la implementación de las acciones correctivas que se sugieren, y los indicadores de logro, impacto y resultados a corto, mediano y largo plazo que permitirán hacer seguimiento a la ejecución del sistema de gestión empresarial y ambiental propuesto.

Finalmente se presenta el análisis financiero en el cual se incorporan los presupuestos que ejecutaría la organización para llevar a efecto cada una de las acciones recomendadas en los planes anteriormente mencionados.

El documento finaliza presentando el análisis de resultados y las conclusiones que en consecuencia surgen del trabajo realizado.

Palabras clave: Plan de Gestión Empresarial Ambiental, AGROINCOLSA, Sacha Inchi

Abstract

In the municipality of Puerto Caicedo, Putumayo department is located the company "Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi S.A.S". recognized legally and socially with the acronym AGROINCOLSA S.A.S. since 2009 which was formally registered with the Putumayo Chamber of Commerce.

The founding partners of AGROINCOLSA S.A.S. consider that this organization implemented a business model that has not allowed it to grow and expand according to its aspirations even though it already has more than ten years of its formal constitution, so they requested advice and professional support to assess their situation and propose a business and environmental management plan aimed at enhancing their organization that will allow them to achieve their positioning in national and international markets with new strategic business management tools.

For this purpose, mixed-type research was developed; on the one hand, qualitative considering that it begins with the collection of descriptive, theoretical information, provided by the main actors of the organization for the consolidation of business diagnostics and the corresponding analysis that it then enables the approach to business management strategies that are recommended to the company, and then continues towards a qualitative part consisting of data consolidation and processing that allows the current and prospective financial analysis of the organization to be carried out based on the incorporation of the recommendations business and environmental management plan.

For the design of the Business Management Plan begins with the elaboration of the internal diagnosis, and the micro and macro environment of the organization using the PESTEL tools, analysis of the five competitiveness forces promulgated by Michael E Porter. , and DOFA analysis, from which five strategic elements are proposed to improve business management;

vision, mission, values, corporate objectives, process map, the recommended organizational structure, strategic production and marketing plan, operational plan, and environmental management plan recommended to organization's policies with its corresponding action plan for the implementation of the suggested corrective actions, and the short-, medium- and long-term achievement, impact and results indicators that will monitor the implementation of the business management system and proposed environmental.

Finally, the financial analysis is presented in which the budgets that the organization would execute are incorporated to carry out each of the actions recommended in the aforementioned plans.

The document concludes by presenting the results analysis and the conclusions that follow from the work carried out.

Keywords: Environmental Business Management Plan, AGROINCOLSA, Sacha Inchi

Tabla de contenido

I.	Introducción	13
II.	Justificación	15
III.	Antecedentes	17
IV.	Planteamiento Del Problema De Gestión Empresarial Ambiental.....	19
	4.1 Situación Insatisfactoria Actual	19
	4.2 Situación Ideal – Propuesta De Valor	21
	4.3 Árbol Del Problema	22
	4.4 Formulación Del Problema	22
V.	Objetivos.....	23
	5.1 Objetivo General.....	23
	5.2 Objetivos Específicos.....	23
VI.	Marco Referencial.....	24
	6.1 Marco Contextual.....	24
	6.2 Marco Teórico.....	30
	6.2.1 Sistema De Gestión Estratégico De Kaplan & Norton.....	30
	6.2.2 La Estrategia Del Océano Azul.....	41
	6.2.3. Análisis Externo De Una Empresa.....	47
	6.2.4 Análisis Interno De Una Empresa.....	50
	6.2.5 Análisis DOFA	51
	6.2.6 Definición De Estrategias.....	53
	6.2.7 Modelo De Negocio CANVAS.....	54
	6.3 Marco Legal.....	56
	6.4 Glosario	59
VII.	Metodología Y Herramientas	62
VIII.	Diagnóstico Situacional De La Organización Productiva.....	64
	8.1 Análisis PESTEL	65
	8.2 Análisis Porter De Las Cinco Fuerzas De La Competitividad.....	71
	8.3 Análisis Interno De La Organización	75
	8.4 Análisis DOFA	86
	8.5 La Cadena De Valor Del Sacha Inchi En AGROINCOLSA S.A.S,	90
	8.6 Análisis Del Modelo De Negocio	92
	8.7 Matriz Eric Para AGROINCOLSAS SAS Puerto Caicedo Putumayo.....	94
IX.	Sistema De Gestión Empresarial De La Organización Productiva	95
	9.1 Visión.....	95
	9.2 Misión.....	96

9.3 Objetivos Empresariales	96
9.4 Mapa De Procesos.....	97
9.4.1 Procesos Estratégicos	97
9.4.2 Procesos Clave.....	99
9.4.3. Proceso De Apoyo O De Soporte	100
9.5. Estructura Organizacional Propuesta Para AGROINCOLSA S.A.S.	102
9.6 Plan Estratégico	103
9.6.1 Mapa Estratégico Del Componente De Fortalecimiento Organizacional Y Empresarial:	107
9.6.2 Mapa Estratégico Del Componente De Mercadeo Y La Comercialización.....	109
9.6.3 Mapa Estratégico Del Componente De Innovación	110
9.6.4 Mapa Estratégico Del Componente De Fortalecimiento Empresarial	112
9.7 Plan Operativo	113
X. Sistema De Gestión Ambiental De La Organización Productiva	119
10.1 Política Medioambiental	120
10.2 Aspectos E Impactos Ambientales	121
10.3 Requisitos Legales	123
10.4 Objetivos Y Metas	127
10.5 Programas De Gestión Medioambiental.....	128
XI. Propuestas De Optimización Con Enfoque Ambiental Del Sistema De Gestión Empresarial	132
XII. Indicadores Del Proyecto	134
XIII. Evaluación Financiera De La Propuesta De Optimización.....	136
13.1 Flujo De Caja Del Proyecto Empresarial	136
13.2 Valor Presente Neto - VPN	137
13.3 Costo De Capital Promedio Ponderado - CCPP	138
13.4 Tasa Interna De Retorno - TIR.....	139
13.5 Indicador De La Bondad Financiera Del Proyecto	140
13.6 Indicador De La Bondad Financiera Del Proyecto	141
13.6.1 Escenario Optimista.....	141
13.6.2 Escenario Pesimista.....	143
XIV. Análisis de resultados.....	144
XV. Conclusiones	148
XVI. Bibliografía	151

Lista de figuras

Figura 1. <i>Árbol de problemas</i>	22
Figura 2. <i>División político-administrativa del departamento del Putumayo</i>	25
Figura 3. <i>Sistema De Gestión: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones</i>	31
Figura 4. <i>Elementos para una transición exitosa al Océano Azul</i>	44
Figura 5. <i>Matriz Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear (ERAC)</i>	45
Figura 6. <i>Visión panorámica del proceso de transición al Océano Azul</i>	46
Figura 7. <i>Elementos de la cadena de valor de Porter a considerar dentro del análisis interno de la empresa.</i>	50
Figura 8. <i>Elementos de análisis en un DOFA</i>	51
Figura 9. <i>Elementos del análisis CAME o DAFO cruzado para la definición de estrategias</i>	52
Figura 10. <i>Componentes del modelo Canvas a analizar</i>	54
Figura 11. <i>Factores de macroentorno de AGROINCOLSA SAS analizados</i>	64
Figura 12. <i>Cinco fuerzas de la competitividad propuestas por M. Porter</i>	70
Figura 13. <i>Componentes del sistema organizacional de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	74
Figura 14. <i>Asistencia técnica en establecimiento de cultivos de Sacha Inchi</i>	82
Figura 15. <i>Asesoría, asistencia técnica y capacitación en cultivos de Sacha Inchi.</i>	82
Figura 16. <i>Productos de Sacha Inchi que procesa y oferta al mercado la empresa AGROINCOLSA</i>	83
Figura 17. <i>Gestión de proyectos, estrategias de mercadeo y comercialización</i>	83
Figura 18. <i>Cadena del Sacha Inchi</i>	89
Figura 19. <i>Mapa de procesos propuesto para AGROINCOLSA S.A.S.</i>	95
Figura 20. <i>Estructura organizacional propuesta para AGROINCOLSA S.A.S.</i>	100
Figura 21. <i>Estructura de la Política Medioambiental de AGROINCOLSA S.A.S..</i>	118
Figura 22. <i>Integración de los programas de gestión ambiental de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	126
Figura 23. <i>Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones normales proyectadas</i>	137
Figura 24. <i>Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones optimistas</i>	139
Figura 25. <i>Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones pesimistas</i>	140

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Relación de actores involucrados en el proyecto.</i>	28
Tabla 2. <i>Elementos Etapa Uno: Desarrollo de la estrategia</i>	31
Tabla 3. <i>Elementos de Etapa Dos: Planificación de la estrategia</i>	33
Tabla 4. <i>Elementos Etapa Tres: Alineación de la organización con la estrategia.</i>	34
Tabla 5. <i>Elementos Etapa Cuatro. Planificación de la Operaciones.</i>	36
Tabla 6. <i>Elementos Etapa Cinco: Control y aprendizaje.</i>	38
Tabla 7. <i>Margos legal</i>	56
Tabla 8. <i>Tabla metodológica empleada en el desarrollo del trabajo de investigación.</i>	62
Tabla 9. <i>Análisis de los factores del macroentorno de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	65
Tabla 10. <i>Análisis de los factores del microentorno de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	70
Tabla 11. <i>Análisis interno del sistema organizacional de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	75
Tabla 12. <i>Análisis DOFA de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	84
Tabla 13. <i>Adaptación del modelo de Canvas</i>	91
Tabla 14. <i>Adaptación de la matriz de ERIC</i>	92
Tabla 15. <i>Elementos estratégicos de gestión empresarial para AGROINCOLSA S.A.S.</i>	101
Tabla 16. <i>Mapa estratégico de fortalecimiento organizacional y empresarial</i>	105
Tabla 17. <i>Mapa estratégico con enfoque del mercadeo y comercialización</i>	107
Tabla 18. <i>Mapa estratégico de innovación</i>	108
Tabla 19. <i>Mapa estratégico de fortalecimiento empresarial</i>	109
Tabla 20. <i>Elementos de gestión empresarial para AGROINCOLSA S.A.S.</i>	110
Tabla 21. <i>Determinación de aspectos e impactos ambientales de los procesos y actuaciones de AGROINCOLSA S.A.S.</i>	119
Tabla 22. <i>Normas Generales Ambientales</i>	120
Tabla 23. <i>Normatividad sobre el recurso suelo.</i>	121
Tabla 24. <i>Normatividad sobre fauna silvestre y caza.</i>	122
Tabla 25. <i>Normatividad sobre el recurso aire</i>	122
Tabla 26. <i>Normatividad sobre flora silvestre y bosques</i>	123
Tabla 27. <i>Normatividad sobre residuos sólidos</i>	123
Tabla 28. <i>Objetivos y metas del sistema de gestión ambiental propuesto para AGROINCOLSA</i>	124
Tabla 29. <i>Estrategias de gestión empresarial recomendadas a AGROINCOLSA S.A.S.</i>	129
Tabla 30. <i>Indicadores de logro.</i>	131
Tabla 31. <i>Indicadores de impacto.</i>	132

Tabla 32. *Indicadores de resultado.*

132

Tabla 33. *Flujo de caja del proyecto con un horizonte de evaluación a diez años*

134

Tabla 34. Cuadro resumen de los objetivos, metas y resultados propuestos

144

I. Introducción

La Empresa Agroindustria Colombiana del Sacha Inchi “AGROINCOLSA S.A.S.” es una organización empresarial de carácter privado debidamente registrada en la Cámara de Comercio del Putumayo desde el dieciocho (18) de agosto del año dos mil nueve (2009), tiene como objeto social cultivar, procesar, comercializar y/o exportar la planta conocida con el nombre de Sacha Inchi, sus semillas y sus derivados, y otros frutos y productos amazónicos; asesorar y capacitar a productores y cultivadores de productos agrícolas; incentivar el cultivo de Sacha Inchi y demás productos agrícolas.

De acuerdo con Hamaker et al. (1992), citados por Arévalo (2017) el contenido de proteína de las semillas de Sacha Inchi es similar al de otras semillas oleaginosas como la soya (alrededor de 27%), pero su perfil de aminoácidos es mejor; además de esto, el aceite de Sacha Inchi es muy rico en ácidos grasos linolénico (Omega 3) y linoleico (Omega 6) los cuales tienen efectos en la prevención de enfermedades cardio vasculares tales como infarto del miocardio y de la trombosis arterial.

Las propiedades naturales de esa especie le han abierto las puertas a la demanda del mercado internacional; potencialidades que fueron reconocidas y valoradas desde hace más de una década por los socios de AGROINCOLSA S.A.S. así nació la iniciativa de aprovechar las oportunidades del mercado potencial que ofrecía este producto para apoyar a los productores agrícolas del municipio de Puerto Caicedo a encontrar una alternativa económica lícita en la cual sea posible sustentar su desarrollo personal, familiar y social desde los principios fundamentales de la legalidad en los cultivos.

Desde su creación, la empresa se ha movido en un entorno socio económico muy variable, por lo que los miembros de la organización han trabajado con empeño y desplegado sus mejores esfuerzos asociativos para sacar adelante los procesos y mantenerse vigentes hasta la fecha en el mercado. A pesar de ello, los balances financieros de los últimos años no reflejan el crecimiento esperado, demostrando que no son suficientes las ganas y el esfuerzo para crecer empresarialmente; es por ello que a través del presente trabajo se busca evaluar la situación actual empresarial de AGROINCOLSA S.A.S. y a partir de los lineamientos y herramientas de gestión empresarial y ambiental ofrecidos por la Maestría en Gestión empresarial Ambiental de la Universidad El Bosque se plantean propuestas de optimización con enfoque ambiental fortalecer el desarrollo organizacional y empresarial en el futuro cercano.

De esta manera, el documento presenta los resultados de la fase diagnóstica de la organización productiva en los entornos macro y micro, y a partir de los hallazgos y análisis de información se presenta el diseño del sistema de gestión empresarial ambiental y que posteriormente se evalúa financieramente para determinar la factibilidad de su implementación.

II. Justificación

Diferentes estudios de investigación reportan que la especie vegetal Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo) posee importantes propiedades nutricionales para la buena salud de las personas, lo que ha favorecido que los productos derivados del procesamiento industrial de la almendra que genera esta planta se abran paso en los mercados internacionales incrementando su comercialización a gran escala; situación que denota una importante oportunidad de negocio.

Los socios fundadores de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. pensando en cambiar el modelo económico de los agricultores del departamento del Putumayo, al conocer las propiedades nutricionales de la almendra del Sacha Inchi, miraron en esta especie una alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos, motivándolos a tomar la decisión de organizarse como empresa buscando generar valor agregado para los campesinos del municipio de Puerto Caicedo y alrededores a partir del procesamiento industrial de la semilla.

AGROINCOLSA S.A.S. quiere desarrollar una forma de generación de recursos económicos lícitos, pero también proveer otros beneficios locales tales como, abrir plazas de empleo con sueldos dignos, garantizar la compra de las cosechas a las personas que trabajan el campo y hacen de la agricultura su sustento de vida; promover la aplicación de buenas prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación y mantenimiento de la biodiversidad biológica de las especies y ecosistemas regionales, teniendo en cuenta que uno de los mayores problemas que aquejan la región son las altas tasas de deforestación, la cual según datos reportados por el IDEAM y compilados por Corpoamazonia en su Plan de Acción para reducir la deforestación en cumplimiento de la Sentencia 4380 de 2018 fue de 219.973 hectáreas deforestadas al año a nivel

nacional, de las cuales el 65,5% ocurrió en la región amazónica, es decir, 114.147 hectáreas (Corpoamazonia, 2018).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación es importante porque AGROINCOLSA S.A.S. necesita definir e implementar estrategias empresariales que le permita desarrollar el objeto social y lograr los fines de interés de los socios y con una adecuada rentabilidad financiera para proveer a esta organización de herramientas que sean efectivas para mejorar su gestión organizacional, operativa y financiera con los mayores beneficios ambientales.

III. Antecedentes

Fierro y Carbonell (2019), en su documento “*Historia de la Creación de AGROINCOLSA*” narran que en el año 2008 se dio a conocer una noticia en la región del bajo Putumayo, principalmente en los municipios de San Miguel, Valle del Guamuez, Puerto Asís y Puerto Caicedo, que en el vecino país del Perú habían descubierto una planta que reemplazaría a la planta de coca que además de ser un cultivo lícito brindaría muchos beneficios en salud a sus consumidores, y mejoraría la economía de los habitantes del Putumayo para que no sigan dependiendo de cultivos ilícitos; la planta se llamaba “Sacha Inchi”.

Afirman Fierro y Carbonell (2019), en su documento, que fue el señor Jorge Coral Rivas, el primero en establecer por ese año, un cultivo de 200 plantas de Sacha Inchi con semilla traída de Perú; cultivo que se instaló en la vereda Agua Negra II del municipio de Puerto Asís, el cual posteriormente sirvió para reproducir la semilla y venderla a los campesinos de esta región.

Sin embargo, la extinta Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), hoy transformada en AGROSAVIA, publicó en el año 2005 el documento titulado *Monografía y Cultivo del Sacha Inchi, especie promisorio para la diversificación productiva en el trópico*, resultado de la investigación efectuada en el año 2004 con recursos del Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PRONATTA); estudio que se efectuó a partir de la recopilación de diferentes experiencias con este cultivo en varias regiones de Colombia, con lo cual se concluye que el cultivo de Sacha Inchi se venía desarrollando en este país muchos años antes.

En la revisión del Plan Regional de Competitividad del Departamento del Putumayo elaborado en el año 2010, no se encontró que la especie de Sacha Inchi se reconociera en aquel

entonces como una de las iniciativas de desarrollo agroindustrial, sin embargo, en la actualización del mismo plan que se elaboró en el año 2016 ya se nombra como una especie que se proyecta con una alta potencialidad gracias a los altos contenidos de ácidos grasos Omegas, no solamente en la producción de almendras y aceites, sino que a su vez posee potencial en otros productos como polvos proteicos y como encapsulados de aceites naturales. (Cámara de Comercio del Putumayo, et al., 2016)

Se menciona en la página web de AGROINCOLSA S.A.S. que esta organización a través de la Asociación de Productores de Sacha Inchi de Puerto Caicedo (ASOPROSAOP) viene siendo apoyada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en Colombia (UNODC) desde el año 2014 en asocio con el Departamento de Prosperidad Social (DPS), dentro del programa de capitalización empresarial rural fomentando el cultivo de Sacha Inchi en sistemas agroecológicos que permitan conservar y preservar los recursos naturales, obteniendo así productos de calidad con alto valor ecológico, alcanzando competitividad en los mercados y comercio justo, (AGROINCOLSA S.A.S., 2019)

En la historia más reciente, el Plan de Desarrollo Departamental del Putumayo 2016-2019 contempla dentro de los proyectos de interés nacional en el sector agropecuario, la estructuración y fortalecimiento de la cadena productiva del Sacha Inchi, por lo tanto, a nivel nacional desde el Ministerio de Agricultura como a nivel departamental desde la Secretaría de Desarrollo Agropecuario se viene trabajando en este aspecto.

A parte de lo anterior, muchos trabajos de investigación se han realizado desde la academia en los niveles de pregrado y postgrado los cuales analizan la situación, diferentes problemáticas y proponen recomendaciones a todo nivel, las que son recomendables tener en cuenta en el análisis de la situación y el planteamiento de alternativas de solución.

IV. Planteamiento Del Problema De Gestión Empresarial Ambiental

Necesidad de mercado. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019) en su página web publicó que en ese año comenzó la implementación del nuevo Plan Estratégico Quinquenal el cual tiene como prioridad trabajar sobre diez retos que constituyen los principales problemas en salud, a nivel global, entre los que cita Enfermedades patológicas No Transmisibles (ENT), como la diabetes, el cáncer y las patologías cardíacas, que son colectivamente responsables de más del 70% de todas las muertes en el mundo; es decir, de la muerte de 41 millones de personas.

Menciona la OMS (2019) que el aumento de estas enfermedades se ha visto impulsado por cinco factores de riesgos principales: el consumo de tabaco, la inactividad física, el consumo nocivo de alcohol, las dietas poco saludables, y la contaminación del aire.

Esta situación ha determinado que se presente una tendencia mundial por el consumo aceites de origen vegetal menos perjudiciales para la salud que las grasas de origen animal, y la preocupación por el consumo de alimentos más saludables con propiedades nutraceuticas; condición de mercado reconocida por los socios de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. que se dedican al procesamiento industrial de productos obtenidos de la almendra de Sacha Inchi.

4.1 Situación Insatisfactoria Actual

En la asamblea general de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. efectuada el treinta (30) de marzo de 2019, sus socios discutieron la necesidad de liquidar la sociedad por diferentes razones que se listan a continuación; las cuales, según ellos, han debilitado su estructura organizacional y les están impidiendo avanzar en su propósito de lograr competitividad en los mercados y ofrecer un comercio justo, tanto a sus proveedores como a sus clientes.

- Debilidad financiera: La organización no cuenta con los recursos necesarios que requiere para invertir en la adquisición de altos volúmenes de materia prima para llevar el proyecto a gran escala de acuerdo con la demanda de sus clientes; adquisición de equipos y herramientas adecuadas para el procesamiento de mayores volúmenes de material prima; construcción de infraestructura propia acorde con las necesidades de producción y los requisitos exigidos por el INVIMA.
- Conflictos de opinión e intereses entre los socios de la organización.
- La capacidad de endeudamiento de la organización es alta, pues no tiene ningún pasivo a la fecha, sin embargo, hacer uso de ella les implica a los asociados asumir el incremento en el pago de impuestos, en el pago del IVA, declaración de renta, y toda la responsabilidad fiscal y tributaria de la empresa; situación que es considerada de alto riesgo para sus asociados.
- Debilidad gerencial de los socios debido al bajo nivel de conocimiento sobre estrategias de gestión empresarial que les permita tomar decisiones asertivas para el manejo de la organización.

Aunque el análisis efectuado finalmente no condujo a la liquidación de la organización como inicialmente se pensó, los socios de AGROINCOLSA S.A.S. concluyeron que hoy en día los mercados son cambiantes y con alto nivel de competitividad, por lo que es necesario implementar metodologías y herramientas de innovación si se quiere competir, empezando por un Plan de Gestión Empresarial y Ambiental.

4.2 Situación Ideal – Propuesta De Valor

La empresa AGROINCOLSA S.A.S. será pionera en el sur del país, transformando y comercializando productos orgánicos de Sacha Inchi en diferentes presentaciones, altamente nutritivos en Omegas 3, 6 y 9, y con la calidad exigida por sus clientes.

Los productos que ofertará AGROINCOLSA S.A.S. garantizarán el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad y prácticas amigables con el medio ambiente y la sociedad misma, pues las materias primas empleadas en la producción provendrán de cultivos bien manejados con buenas prácticas agrícolas y del cuidado con el medio ambiente y el buen uso de los recursos naturales. Las características innovadoras serán el distintivo de los productos que ofertará a sus clientes la organización empresarial.

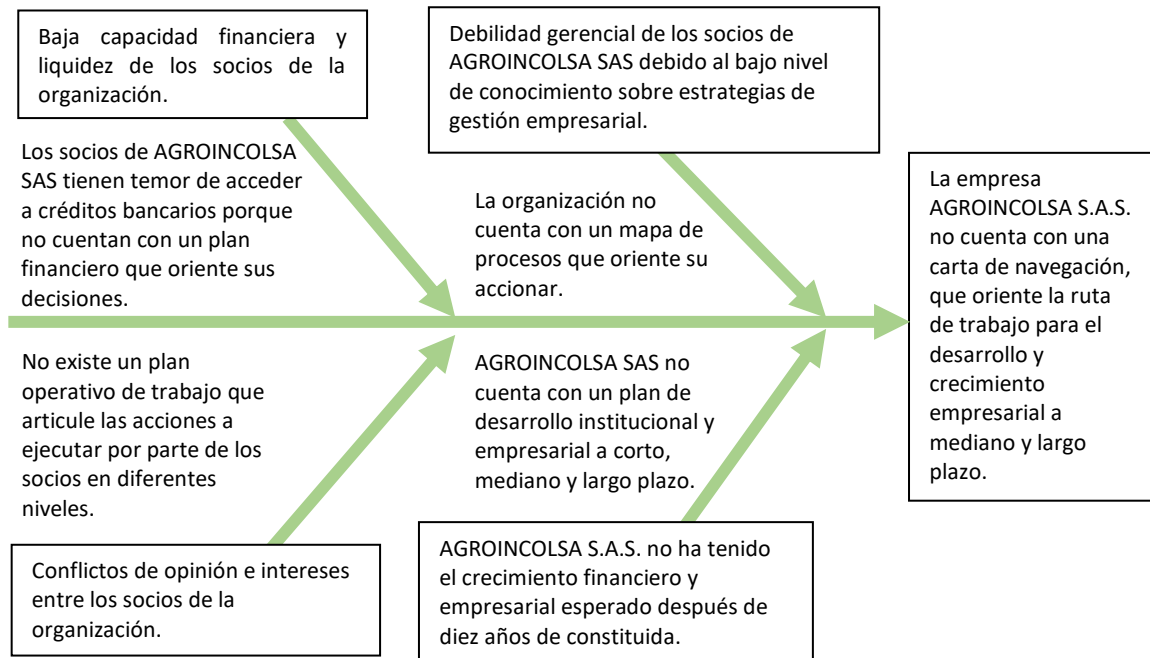
AGROINCOLSA S.A.S., se constituirá como una organización que tendrá la capacidad de brindar respaldo a las familias campesinas putumayenses, con programas de capacitación que ofrece entidades como el SENA, CORPOAMAZONIA y la Alcaldía Municipal a través de su oficina de UMAT, asesoramiento técnico, transferencia tecnológica, monitoreo, seguimiento y evaluación de cultivos, bajo lineamientos estandarizados de buenas prácticas agroecológicas en cuanto al manejo agronómico del cultivo de Sacha Inchi, y adecuadas técnicas de post cosecha de sus frutos.

Los socios de AGROINCOLSA S.A.S. pretenden que la empresa sea un referente en la transformación del desarrollo eco socio ambiental del departamento del Putumayo, a través del fomento de cultivos de Sacha Inchi para asegurar que los campesinos putumayenses encuentren alternativas positivas a diferencia de la siembra de los cultivos ilícitos.

4.3 Árbol Del Problema

De las diferencias problemáticas que ha tenido la organización AGROINCOLSA S.A.S. se elaboró el árbol de problemas que se presenta en la figura 1.

Figura 1



Árbol de problemas

Nota: Creación propia.

4.4 Formulación Del Problema

Para los socios fundadores de AGROINCOLSA S.A.S., la empresa implementó un modelo empresarial que no le permitió avanzar en su consolidación financiera, por tanto, no cuenta con la capacidad de solventar la compra de la producción de cultivos de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.) a nivel local; no cuenta con recursos para fortalecer la planta de transformación industrial donde se realiza la fabricación de diferentes productos derivados de la almendra de Sacha Inchi, y además no cuenta con recursos para implementar estrategias de

comercialización de sus productos en el mercado, por lo cual no han logrado hasta la fecha, la rentabilidad financiera esperada luego de diez años de su constitución formal.

De acuerdo con lo anterior, se analiza que el problema principal de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. es que no cuenta con una carta de navegación, que oriente la ruta de trabajo de sus socios, personal administrativo y operativo para el desarrollo y crecimiento empresarial de la organización a mediano y largo plazo.

V. Objetivos

A partir del planteamiento del problema, se plantean los siguientes objetivos de investigación.

5.1 Objetivo General

Formular el plan de gestión empresarial y ambiental de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. del municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo para potenciar la organización en los mercados nacionales e internacionales con nuevas herramientas estratégicas que le permitan lograr su posicionamiento gracias a la innovación y calidad en sus procesos y productos.

5.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. evaluando los factores externos, debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades del medio para determinar los aspectos a fortalecer, aprovechar, mejorar, y corregir con el fin de potencializarla como una organización empresarial sólida y competitiva.

- b) Diseñar el Sistema de Gestión Ambiental de la organización productiva que brinde a la organización las acciones a realizar por parte del personal directivo, administrativo y operativo para manejar sus aspectos ambientales y reducir los impactos ambientales que esta pueda generar para contribuir de esta manera al desarrollo sostenible regional.
- c) Estructurar la propuesta del modelo de gestión empresarial que AGROINCOLSA S.A.S. implementará para proyectarse en el mundo de los negocios y ser financieramente sostenible en el tiempo, no solo por cumplir el objeto social para el cual fue constituida, sino generando valor agregado a la sociedad Putumayense.

VI. Marco Referencial

6.1 Marco Contextual

Se presenta a continuación el contexto geográfico y demográfico del área en que se desenvuelve la investigación.

6.1.1 Contexto Geográfico.

Como se mencionó anteriormente, la sede de AGROINCOLSA S.A.S. se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo.

El municipio de Puerto Caicedo se creó inicialmente mediante Decreto 038 del 12 de marzo de 1959 como Inspección de Policía, perteneciente a la jurisdicción del Corregimiento de Puerto Asís, también como parte integral de la entonces Intendencia Nacional, hoy Departamento del Putumayo; el 24 de noviembre de 1992, a través de la Ordenanza 012 fue elevado a la categoría de municipio (Corpoamazonia, 2019). Limita por el norte con los Municipios de

Villagarzón y Mocoa; por el oriente con el Municipio de Puerto Guzmán, por el sur con el Municipio de Puerto Asís y por el occidente con el Municipio de Orito, (figura 2).

Figura 2.



División político-administrativa del departamento del Putumayo.

Nota: Adaptado de Putumayo (Colombia), por Mi querida y amada Colombia, 2016,

<https://sites.google.com/site/miqueridayamadacolombia/departamentos/putumayo-colombia>.

De acuerdo con Corpoamazonia (2019), este municipio cuenta con un área aproximada de 848 Km², de los cuales 36,8 Km² pertenecen a los resguardos indígenas Damasco Vides, San Andrés, Vegas, Villa Unión, Santa Rosa de Juanambú, Campo Alegre, Alpes Orientales y La Floresta Alto Coqueto, de las etnias Páez y Awá principalmente. También cuenta con cerca de 376 km² ordenados como área forestal protectora productora Mecaya-Sencella; y todo el

territorio se encuentra reservado por el Estado para adelantar actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.

Las actividades del sector primario de la económica del municipio se centran en la extracción del bosque y actividades agrícolas con altos impactos ambientales. La actividad minera se concentra en la explotación de petróleo, y en menor proporción, a la extracción de material de río.

Según la información publicada por Corpoamazonia (2019), entre el período 2002-2007 se aprovecharon 11.111,3 m3 de madera en bruto de especies comerciales conocidas localmente como Caimo, Sangretoro, Caracolí, Churimbo, Guarango, Arenillo y Amarillo principalmente.

Las principales actividades del sector agrícola están representadas por los cultivos de productos tradicionales y frutales como Plátano, Yuca, Maíz, Caña Panelera, Chontaduro, Chiro y Palmito, principalmente; las actividades pecuarias se relacionan básicamente con la cría de ganado vacuno que para el 2005 reportó una población de 13.052 cabezas de ganado establecidas en 9.000 ha de pasto, y en menor proporción con porcicultura (2.019 animales), avicultura (14.598 animales) y piscicultura (130 estanques con 70.000 m2 de espejo de agua).

En relación con las actividades productivas del sector secundario, a nivel familiar funcionan pequeñas empresas que desarrollan procesos de transformación de materias primas en diferentes aspectos de este sector de la economía.

El sector terciario se reduce a algunas actividades comerciales, de prestación de servicios en salud, saneamiento básico, educación, transporte de carga y pasajeros, etc.

El sector cuaternario o de Investigación y Desarrollo (R&D) no presenta una actividad significativa en el municipio de Puerto Caicedo, (Corpoamazonia, 2019).

6.1.2 Contexto Demográfico.

De acuerdo con la información obtenida en la página web de Corpoamazonia (2019), en el censo poblacional realizado por el DANE en el año 2005, la población del Municipio de Puerto Caicedo ascendió a 14.206 personas, de las cuales 52,3% son hombres y el 47,7% mujeres. De este total, 4.144 personas viven en el área urbana y 10.062 en el área rural. La población está integrada en un 70,4% por mestizos, 23,1% por indígenas de las etnias Páez y Awá principalmente, y 6,5% por mulatos y afrodescendientes. El 40,8% de la población censada reporta haber nacido en el mismo municipio.

En Puerto Caicedo se concentra el 4,6% de la población del departamento, con una densidad poblacional de 16,7 hab/Km². El equipamiento residencial está compuesto por 3.815 viviendas de las cuales el 95,4% son tipo casa, el 3,1% son de tipo apartamento, el 1,0% son de tipo cuarto, construidas en material de concreto y el 0,4% son casas indígenas; según la misma fuente documental, estas viviendas están ocupadas por 3.815 hogares.

Según datos del censo 2005 Puerto Caicedo posee una tasa de alfabetismo del 83,1%; - el 56,4% de la población cuenta con educación básica primaria, el 13,3% con básica secundaria y el 3,4% cuenta con educación superior. Es relevante mencionar que el citado censo el DANE reporta que el 79,3% de las unidades censales del Municipio de Puerto Caicedo desarrollan actividades agropecuarias.

6.1.3 Stakeholders.

Las partes interesadas relacionadas con el negocio de AGROINCOLSA S.A.S. se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1.*Relación de actores involucrados en el proyecto.*

Actor	Entidad	Categoría	Características	Tipo de relacionamiento
Gubernamental	Ministerio de Agricultura	Cooperante	Elabora políticas nacionales para el sector agropecuario con cobertura nacional.	Articulación de acciones para la creación de cadenas productivas a nivel nacional.
Gubernamental	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Cooperante	Oficina del Programa de Negocios Verdes & - Programa Visión Amazonía-	Encadenar esfuerzos intersectoriales sobre la línea de producción del Sacha inchi
Gubernamental	Corpoamazonia	Cooperante	Lineamientos y financiación de Negocios Verdes	Formulación, gestión, financiación de proyectos.
Gubernamental	Ministerio de Comercio Exterior	Cooperante	Acompañante en el escenario de aperturar canales de comercialización de los productos	Encadenamiento comercial del Sacha Inchi y sus derivados
Gubernamental	PROEXPORT	Cooperante	Promoción de estrategias de comercialización internacional, la inversión extranjera y las exportaciones de productos, no tradicionales	Perfilar, promocionar y concretar líneas de comercialización para la exportación de Sacha Inchi y sus derivados en distintas presentaciones
Gubernamental	Gobernación del Putumayo	Cooperante	Financiación de proyectos que benefician la población. Gestión de Proyectos	Formulación, gestión, financiación de proyectos.
No	ONUDC	Cooperante	Financiamiento de	Formulación, gestión,

Actor	Entidad	Categoría	Características	Tipo de relacionamiento
Gubernamental			Programas de Desarrollo Alternativo.	financiación de proyectos.
Gubernamental	Alcaldía de Puerto Caicedo	Cooperante	Financiación de proyectos que benefician a la población. Asistencia Técnica.	Formulación, gestión, financiación de proyectos.
Gubernamental	SENA	Cooperante	Educación No Formal a la Sociedad y Organizaciones Sociales.	Capacitación al personal integrante de la empresa y actores involucrados.
Gubernamental	ICA	Cooperante	Control de calidad en el material vegetal empleado en la siembra.	Legalización de proveedores de semilla y material vegetal certificado.
Social	Clientes/ Comunidad	Beneficiario	Población que recibe los productos y/o servicios que presta la empresa.	Consumo, adquisición o rechazo de los productos y servicios de AGROINCOLSA S.A.S.
Social	Trabajadores de la empresa.	Beneficiario	Hombres y mujeres de la ciudad de Puerto Caicedo principalmente o donde la empresa organice puntos de venta de sus productos.	Personal que presta sus servicios de mano de obra, en forma directa e indirecta a la empresa para el cumplimiento de los fines y objeto social.

Nota: Creación propia.

6.2 Marco Teórico

De acuerdo con Thompson (2012) el término gestión, del que se deriva el verbo gestionar hace referencia a realizar o hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera para lograr un fin.

De acuerdo con lo anterior, cuando se habla de gestión de empresa, se hace referencia al conjunto de las acciones que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado. Estas acciones o diligencias suelen ser cuatro: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección y 4) Control. Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos.

Cuando se habla de gestión empresarial, se hace referencia a la responsabilidad de asumir la conducción de la empresa, dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos, hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto. (Thompson, 2012).

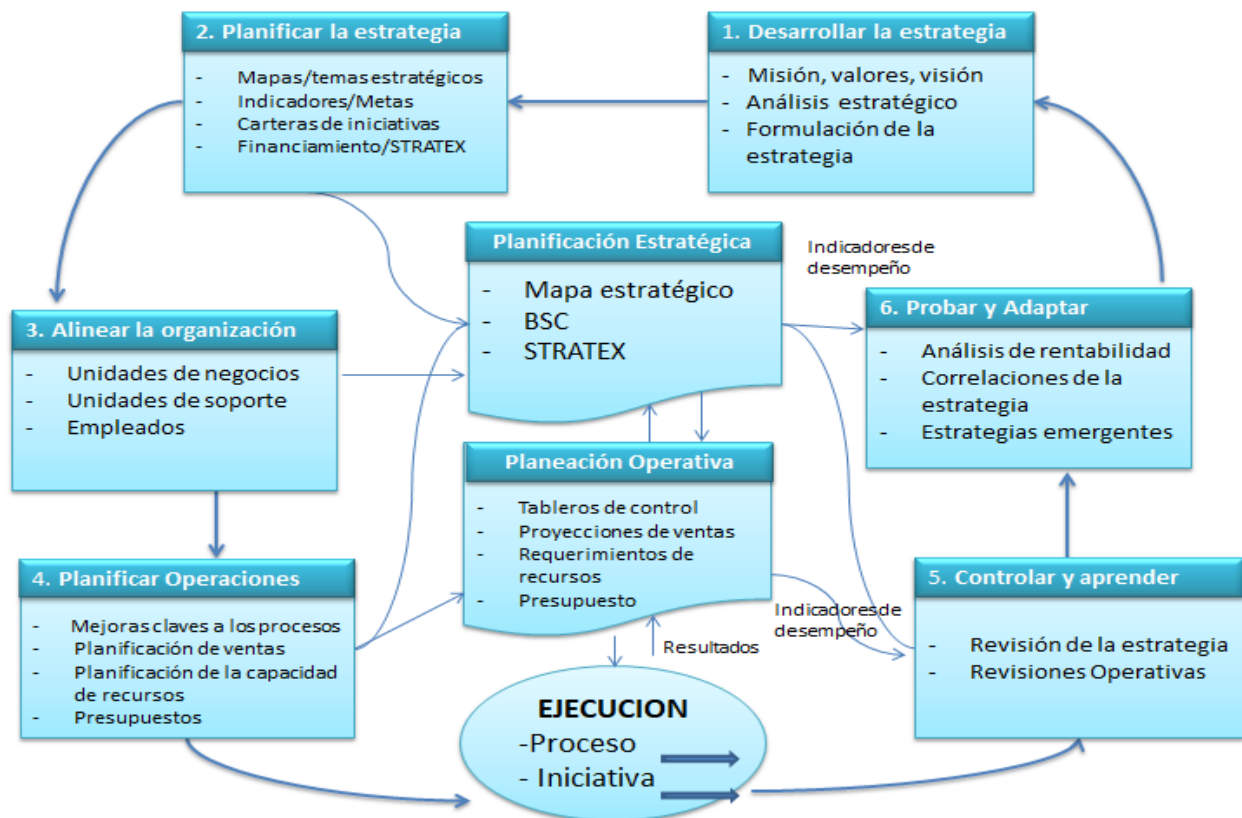
6.2.1 Sistema De Gestión Estratégico De Kaplan & Norton.

Los creadores del Balanced Scorecard (BSC), Kaplan y Norton (2002), nos plantean una serie de etapas para sistematizar la operación y ejecución de la estrategia. De acuerdo a los escenarios académicos y el tiempo de la presente investigación, de momento se presentará el desarrollo de la planificación de la estrategia en la presente investigación

Los autores Kaplan y Norton establecen con línea base de acción para que el gerente se asegure de implementar el proceso de una estrategia.

Los autores mencionados plantean que aproximadamente el 80% de las organizaciones no logran cumplir los planes propuestos en sus mapas estratégicos; la realidad es que el problema no es la estrategia, sino la capacidad de ejecutarla. Por el contrario, plantean que el 73% de las empresas que alcanzan el éxito, son los que comunican con claridad sus estrategias y sus indicadores estratégicos.

Figura 3.



Sistema De Gestión: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

Kaplan y Norton (2002), plantean la Etapa No. 1 como el desarrollo de la estrategia, ejercicio que está bajo la responsabilidad de los gerentes los cuales deben darles respuesta a los siguientes interrogantes planteados en la tabla 2.

Tabla 2.

Elementos Etapa Uno: Desarrollo de la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clasificar la misión, valores y misión. ¿Por qué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	✓ Misión ✓ Valores ✓ Agenda del cambio estratégico ✓ Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	✓ Análisis del entorno (PESTEL) ✓ Análisis competitivo (FODA) ✓ Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia. ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	✓ Análisis de problemas clave ✓ Metodologías estratégicas ✓ Declaraciones del rumbo estratégico ✓ Lo imprescindible

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

6.2.1.1 Etapa Uno: Desarrollo De La Estrategia. La función principal de los líderes o gerentes es crear un sentido de necesidad de cambio, del porqué cambiar, y ante ello plantear una meta que permita desafiar el trabajo integral de los empleados. Los ejecutivos deben desarrollar

la estrategia con la afirmación del propósito de la organización, es decir, nuestra misión, la brújula que orienta nuestras acciones (valores) y los resultados aspirados (visión).

Los gerentes tienen la tarea de analizar sus entornos competitivos y operativos que han ocurrido en la implementación de las estrategias. Clarificar la misión, fortalezas, los valores y retroalimentar la visión, a través del análisis estratégico y formulación de nuevas estrategias.

6.2.1.2 Etapa Dos: Planificación De La Estrategia. La planificación de la estrategia se lleva a cabo desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y asignación de recursos.

Para llevar a cabo la planificación de la estrategia se plantea la siguiente matriz esquematizando la creación de mapas, indicadores y metas, objetivos estratégicos, determinación de presupuestos, barreras y herramientas representativas.

Tabla 3.

Elementos de Etapa Dos: Planificación de la estrategia

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
Creación del mapa Estratégico. ¿Cómo expresamos nuestra estrategia?	Desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan.	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas.	✓ Mapa estratégico (causa y efecto) ✓ Objetivos específicos
Selección de indicadores y metas. ¿Cómo medimos nuestra estrategia?	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el	Los objetivos y metas de nivel más bajo no están alineados con los objetivos de más alto nivel.	✓ BSC ✓ Indicadores ✓ Metas ✓ Brechas

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
	sistema de gestión.		

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

6.2.1.3 Etapa Tres: Alineación De La Organización Con La Estrategia. El ejercicio de los empleados debe estar rodeado de elementos de motivación para entender la estrategia, contribuir a desarrollarla para alcanzar el éxito de la organización. De esta manera la estructura de la organización debe estar alineada con la estrategia y las áreas de apoyo deben centrar su trabajo como generadores de valor para el área de negocio y no como centros de ahorro de costos.

Los ejecutivos deben integrar la estrategia general de la compañía con las estrategias de sus unidades de trabajo y de negocios individuales. Las compañías deben dar respuesta a 3 preguntas durante el proceso de alineación, tal como se plantea en la siguiente matriz:

Tabla 4.

Elementos Etapa Tres: Alineación de la organización con la estrategia.

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas
1. Alinear las unidades de negocios. ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios	Las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y aprueban de manera independiente. Falta integración entre las unidades de negocios.	✓ Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios ✓ Alineación vertical y horizontal
2. Alinear las unidades de soporte ¿Cómo alineamos las	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia	Las unidades de soporte se las trata como “centros de	✓ Acuerdos de nivel de servicio. ✓ Mapas estratégicos y BSC de

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas
unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?	que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y unidades de negocio.	gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de unidades de negocios.	las unidades de soporte.
3. Alinear a los empleados ¿Cómo MOTIVAMOS a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa	La mayoría de empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en sus objetivos estratégicos	✓ Programa de comunicación formal de estrategia ✓ Objetivos de los empleados con una línea de clara de los objetivos estratégicos ✓ Programas de incentivos y recompensas ✓ Programa de desarrollo de competencias

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

Los elementos de la planeación estratégica definidos por Kaplan y Norton (2002), son:

- **Estrategia:** Conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
- **Misión:** Es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa.
- **Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa; el propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.
- **Objetivo:** Un objetivo puede ser definido como el propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos.

- Logros: Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
- Tácticas: Hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última, el camino a seguir y las tácticas que se transformarán en las acciones o vehículos que transitarían dicho camino.

La estrategia a nivel corporativo define como integrar las de las unidades de negocios individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades funcionales independientes.

Como resultado las estrategias y las operaciones de las unidades funcionales deben encajar exitosamente creando unidades de valor en el negocio de la compañía. Esto se logra cuando se han alineado las estrategias y los empleados han entendido el mensaje con lo que permiten mejorar los procesos e iniciativas requeridas por la estrategia. La calidad en la comunicación y la motivación del personal son los aspectos que nos permiten conseguir la ejecución exitosa de las estrategias.

6.2.1.4 Etapa Cuatro: Planificación De La Operaciones. Uno de los objetivos centrales establecidos en el sistema de gestión planteado por los autores es precisamente la relación explícita entre la estrategia a largo plazo y las operaciones diarias de la organización. Alinear las actividades de las mejoras en los procesos con las prioridades estratégicas es un deber fundamental de los ejecutivos de la organización. En la planificación operacional los gerentes deben considerar los siguientes aspectos claves para el propósito, como se establece en la siguiente matriz de la tabla 5.

Tabla 5.

Elementos Etapa Cuatro. Planificación de la Operaciones

Procesos de ejecución de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Mejorar los procesos clave. ¿Cuáles son los cambios a los procesos de negocios que requiere la estrategia?	Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales.	No hay alineación entre las prioridades estratégicas y los programas de mejora continuos y de calidad.	✓ Gestión de calidad total ✓ Mejoras de los procesos de negocios ✓ Factores clave para el éxito ✓ KPI/Tableros de control
2. Desarrollar el plan de capacidad de recursos ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y los objetivos propuestos?	Garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia,	Las proyecciones, presupuestos y planes operativos se desarrollaron de manera independiente de plan estratégico.	✓ Rolling forecast ✓ Modelo ABC ✓ Planificación de recursos ✓ Presupuestos (OPEX/CAPEX) ✓ Estados financieros

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

La mejora de los procesos claves, determinan los temas estratégicos del mapa; innovación, lealtad de los clientes, están determinadas de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos como es la productividad y la perspectiva financiera, así como también los objetivos sociales y normativos.

Los tableros de control personalizados integrados por indicadores clave del desempeño local de los procesos brindan focalización y retroalimentación a los esfuerzos de mejoras a los procesos de los empleados; alineación de mejora de procesos, plan estratégico y tablero de control de procesos.

El plan operativo contiene 3 componentes: Una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos y los presupuestos de gastos operativos y gastos de capital. El pronóstico de las ventas indiscutiblemente nos arroja las metas de ingreso del plan estratégico; el plan operativo se lanza a partir de una proyección de ventas, ya sean trimestrales, semestrales o anuales. La capacidad de recursos puede establecerse a partir de un modelo de costos basado en las actividades, el tiempo y las ventas estimadas, en el marco del periodo de pronóstico.

6.2.1.5 Etapa Cinco: Control Y Aprendizaje. Cuando la organización ha definido, planificado y relacionado la estrategia con un plan operacional amplio, comienza a ejecutar sus planes estratégicos y operacionales, controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y las estrategias sobre la base de la nueva información y el aprendizaje.

Para resolver problemas nuevos o persistentes, examinar el desempeño de los departamentos y sus funciones, las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones y reuniones de revisión de la estrategia. Los asuntos operacionales y los asuntos tácticos de corto plazo deben abordarse por separado de tal suerte que evite resolver dichos asuntos.

En las dos situaciones dadas es necesario abordar diferentes interrogantes que permitan la retroalimentación de los procesos, el control y el aprendizaje. A continuación, Kaplan y Norton nos plantean el siguiente esquema metodológico de interrogantes (tabla 6.).

Tabla 6.

Elementos Etapa Cinco: Control y aprendizaje.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Reuniones de revisión de las operaciones.	Controlar y gestionar el desempeño	Los KPI y tableros de control que los gerentes revisan no son centrales para la	✓ Modelos de impulsores ✓ Análisis de varianza ✓ Revisión de los tableros

Proceso de retroalimentación y aprendizaje	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
¿Están nuestras operaciones bajo control?	operacional y financiero de corto plazo	estrategia	de control KPI ✓ Resolución de problemas de equipo ✓ Programa de seguimiento
2. Reuniones e revisión de la estrategia ¿Estamos ejecutando adecuadamente nuestra estrategia?	Controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el BSC	Tiempo inadecuado para analizar la implementación de la estrategia en las reuniones de gestión. No se controla ni gestionan los resultados de las iniciativas estratégicas y de negocios	✓ Control de temas ✓ Control de la cartera de iniciativas ✓ Equipos temáticos ✓ Gestión de la agenda
3. Reuniones para probar y adaptar la estrategia ¿Está funcionando nuestra estrategia?	Evaluar los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado	No hay datos disponibles para probar hipótesis que subyacen a la estrategia Capacidad inadecuada en los análisis estratégicos para probar la estrategia. A los empleados no se los alienta a proponer nuevas opciones estratégicas	✓ Estudios analíticos ✓ Estudios ABC de la rentabilidad de productos y clientes ✓ Prueba y análisis de causa y efecto ✓ Revisión de las estrategias emergentes

Nota: Tomado de: Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas (p. 120), por R.S. Kaplan, & D. P. Norton, 2008.

La realización de las reuniones de revisión de las operaciones debe ser breve, muy focalizadas impulsadas por los datos y orientadas a la acción inmediata. Estas reuniones pueden ser convocadas diariamente 2 o 3 veces en semana o dependiendo del objeto específico de la

misma, siendo los tableros de control operativo de ventas los que marcan la necesidad o inmediatez de la ejecución de dichas reuniones.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2002), sugieren también las reuniones de revisión de la estrategia con una diferencia; el periodo de tiempo es más largo. En promedio se propone que sea mensual. El objetivo central es el análisis de la marcha de la estrategia, se discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, detecta los problemas e intenta determinar porque existen los problemas de implementación, recomienda acciones para corregir y asigna responsabilidades. En la lente del ciclo planificar – hacer – verificar – actuar, las reuniones de revisión de la estrategia serán el “verificar y actuar” de la ejecución de la estrategia.

El éxito del plan (estrategia) se requiere de monitorear, controlar, aprender y adaptar a la estrategia y las operaciones.

6.2.1.6 Etapa Seis: Prueba Y Adaptación De La Estrategia. Los autores plantean que para el análisis de la prueba y adaptación de la estrategia se debe implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas en el contexto presente de la organización y para ello se debe plantear una serie de preguntas fundamentales del objetivo.

Revisión periódica:

- ¿Es nuestra estrategia adecuada?
- ¿Es nuestra estrategia superior a la de nuestros competidores?
- ¿Todos nuestros miembros reconocen y aceptan nuestra estrategia?
- ¿Estamos ejecutando la estrategia con suficiente determinación?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados a la ejecución de la estrategia y cómo lidiaremos con ellos?

- ¿Tenemos escenarios estratégicos cuando ejecutamos la estrategia?

En esta reunión se debe recibir información sobre la respuesta a estos interrogantes y las condiciones externas mediante el análisis PESTEL del entorno competitivo. Con esta información los ejecutivos deberán dar cuenta en qué lugares la estrategia en uso ha sido exitosa y en cuales está fracasando. A partir de esta se deben formular nuevos enfoques para transformar las pérdidas en ganancias y expandir el alcance y la escala de las operaciones rentables existentes.

Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el Balanced Scorecard (BSC) de la organización y da inicio a un nuevo ciclo de planificación estratégico y ejecución operacional.

6.2.2 La Estrategia Del Océano Azul.

Kim y Mauborgne (2018), plantean “La estrategia del océano azul” como una teoría inspiradora de la transformación de las empresas del estado de competencia al más allá, o sea, al descubrimiento de nuevos escenarios y nichos de clientes o compradores a partir de la innovación, buscando alejarse de la competencia tradicional, ampliando las perspectivas de mercados por descubrir en sus nuevos estadios.

Los autores de la teoría del Océano Azul plantean sus supuestos a partir de dos escenarios: El Océano Azul y el Océano Rojo. Éste último representa la competencia tradicional en espacios existentes; el reto a la competencia y sus estrategias funcionan alineadas a partir de bajo costo y explotar al máximo la demanda de un mismo mercado.

Contrario a la anterior situación se plantea el Océano Azul y nace a partir de una perspectiva totalmente contraria al Océano Rojo. El Océano Azul entonces representa la búsqueda de nuevos escenarios innovadores, alejándose totalmente de la competencia

tradicional, ampliando la perspectiva del mercado del producto, creando mercados que no existen aún y que pueden generar gran crecimiento, y así mismo ocupando espacios de mercado que no han sido utilizados y que generan oportunidades de crecimiento rentable.

La teoría manifiesta que hay cuatro principios para establecer un Océano Azul.

- a. La primera es reconstruir las fronteras del mercado estableciendo un proceso estructurado para ampliar los límites; en primer lugar, explorando sectores alternativos que intente ofrecer algo nuevo; en segundo lugar, explorar las estrategias de cada sector entendiendo los factores claves de decisión de los clientes; explorar la cadena de compradores, buscando nuevos desafíos hacia los clientes; explorar los productos y servicios complementarios, buscando complementos funcionales al producto.
- b. Centrarse en la idea global (no en los números). Un punto clave es el lienzo estratégico que reemplace un documento formal y cuadriculado. Con este método se permite ubicar más fácil los detalles y números; ayuda a entender la dinámica del sector; permite visualizar las variables competitivas que podemos modificar o crear; permite identificar clientes, no clientes y clientes exigentes. El lienzo estratégico es una herramienta de la comunicación visual para hacer que todo el análisis sea comprensible para todos los individuos de la organización.
- c. El tercer principio es más allá de la demanda existente. Esto significa que no debemos centrarnos en resolver solamente necesidades de los clientes actuales ni tampoco segmentar excesivamente los mercados de esa intensa competencia, sino que se debe apuntar a los nuevos escenarios de los no clientes y los elementos comunes de los clientes potenciales.

- d. El cuarto principio es asegurar la viabilidad comercial, el objetivo fundamental es reducir el riesgo de implementación jugando con la utilidad, el precio y los costos de producción y la propuesta al valor. La innovación no necesariamente es tecnológica, sino que debe apuntar siempre a mejorar la experiencia del cliente, volverle la vida más sencilla, más fácil y divertida, con menos riesgos y respetando el medio ambiente. Todo lo anterior involucrando todas las fases del producto: compra, entrega, utilización y mantenimiento.

Por otra parte, los autores plantean también el mapa de utilidad para el comprador; en este mapa se elaboran las fases de la experiencia del comprador, las palancas para una utilidad excepcional y los espacios de utilidad.

Así mismo, los costos y tiempos deberán estar asociados más al desarrollo que al de producción. El bajo costo no es la variable con la que se compite en estos escenarios, por el contrario, mientras más alto el costo menos posibilidad de copia del producto, esto debe desalentar las imitaciones.

La estructura de costos del Océano Azul se beneficia directamente de las economías de escala, para lograr el costo objetivo se pueden introducir innovaciones que racionalicen la cadena de suministro, racionalizar los costes asociados con otros o transformar el modelo de precios establecidos en la industria.

6.2.2.1 Los Tres Componentes Clave De Una Transición Exitosa Al Océano Azul.

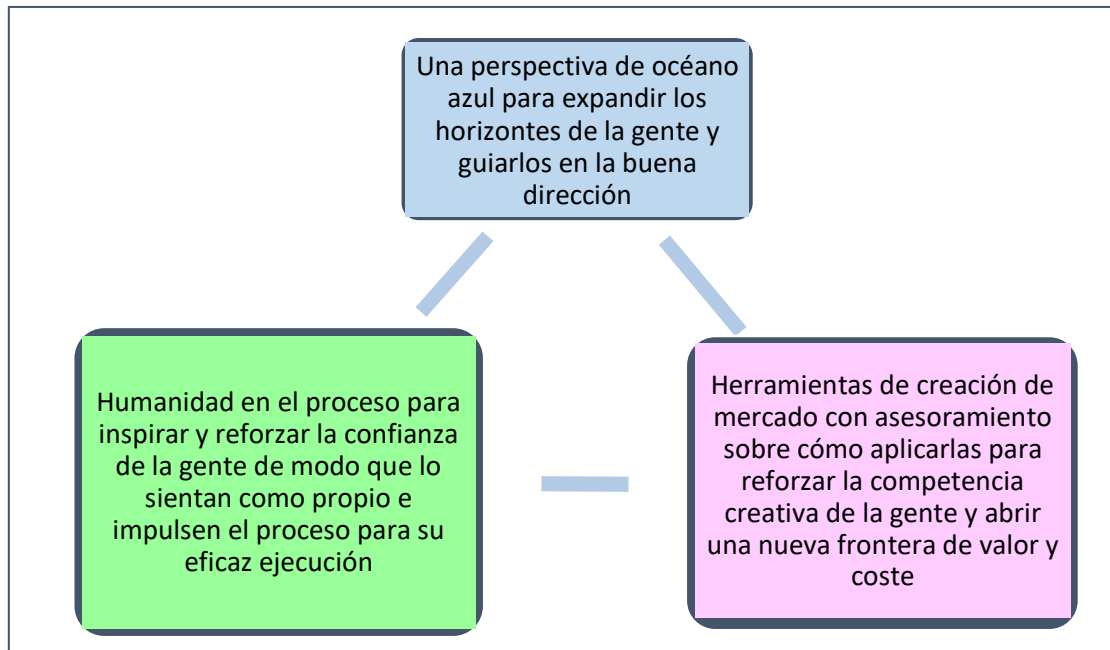
- El primer componente es adoptar una perspectiva de océano azul, de manera que expandas tus horizontes y cambies tu comprensión sobre donde están las oportunidades: si bien adoptar la perspectiva correcta es algo de vital importancia,

para la mayoría de nosotros no basta con concebir y abrir una nueva frontera de valor y coste. Este es uno de los grandes retos a que se enfrentan las organizaciones.

- El segundo componente, por tanto, es contar con las herramientas prácticas para la creación de mercado. Y con el debido asesoramiento sobre cómo aplicarlas para traducir una perspectiva de océano azul en una nueva oferta, comercialmente atractiva, que cree un nuevo espacio de mercado: Todo este conjunto contribuye a adquirir la competencia creativa y proporciona la estructura y parámetros dentro de los cuales organizar tus ideas de manera que puedas concebir y descubrir lo que otros no ven, y evitar los potenciales escollos con los que tropiezan la mayoría de las organizaciones.
- En consecuencia, el tercer componente es contar con un proceso humanista, algo que hemos dado en llamar la “humanidad en el proceso”, que inspira y refuerza la confianza de la gente para hacer lo suyo e impulsarlo de modo que se ejecute eficazmente: en esencia una transición exitosa al océano azul es eminentemente un proceso humanista. Hablamos de un proceso que no niega, sino que acoge nuestra humanidad con los brazos abiertos, de un modo que nos hace más competentes y seguros de lo que nunca imaginamos (figura 4.).

Figura 4.

Elementos para una transición exitosa al Océano Azul



Nota: Adaptado de La Transición Al Oceano Azul, Más Allá De Competir (p. 36), por W. C. Kim, R. Mauborgne, 2018.

En la teoría del océano azul se consideran los siguientes principios básicos de la estrategia que crea mercado, usando este modelo podemos comprender cómo todas estas visiones parciales ya existentes encajan en una visión de conjunto.

- La destrucción creativa y la innovación disruptiva son solo una parte del panorama completo.
- La creación no disruptiva también genera nuevos mercados y crecimiento.
- Adquirir una visión de conjunto.
- Un modelo holístico de estrategia de creación de mercado.
- Ofrecer una solución rompedora para un problema existente en el sector.

- Identificar y resolver un problema completamente nuevo o aprovechar una oportunidad completamente nueva.
- Redefinir y resolver un problema actual de un sector.
- Centrarse en la innovación en el valor y no en la innovación tecnológica.
- No hace falta ser emprendedor para crear un nuevo mercado.

Figura 5.

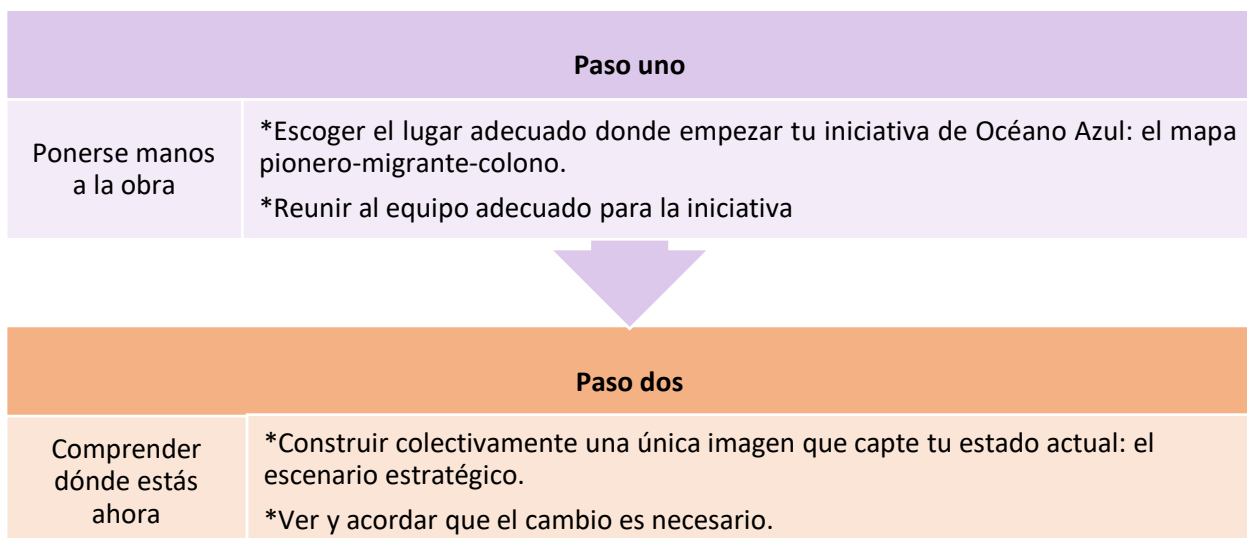
Matriz Eliminar-Reducir-Aumentar-Crear (ERAC).

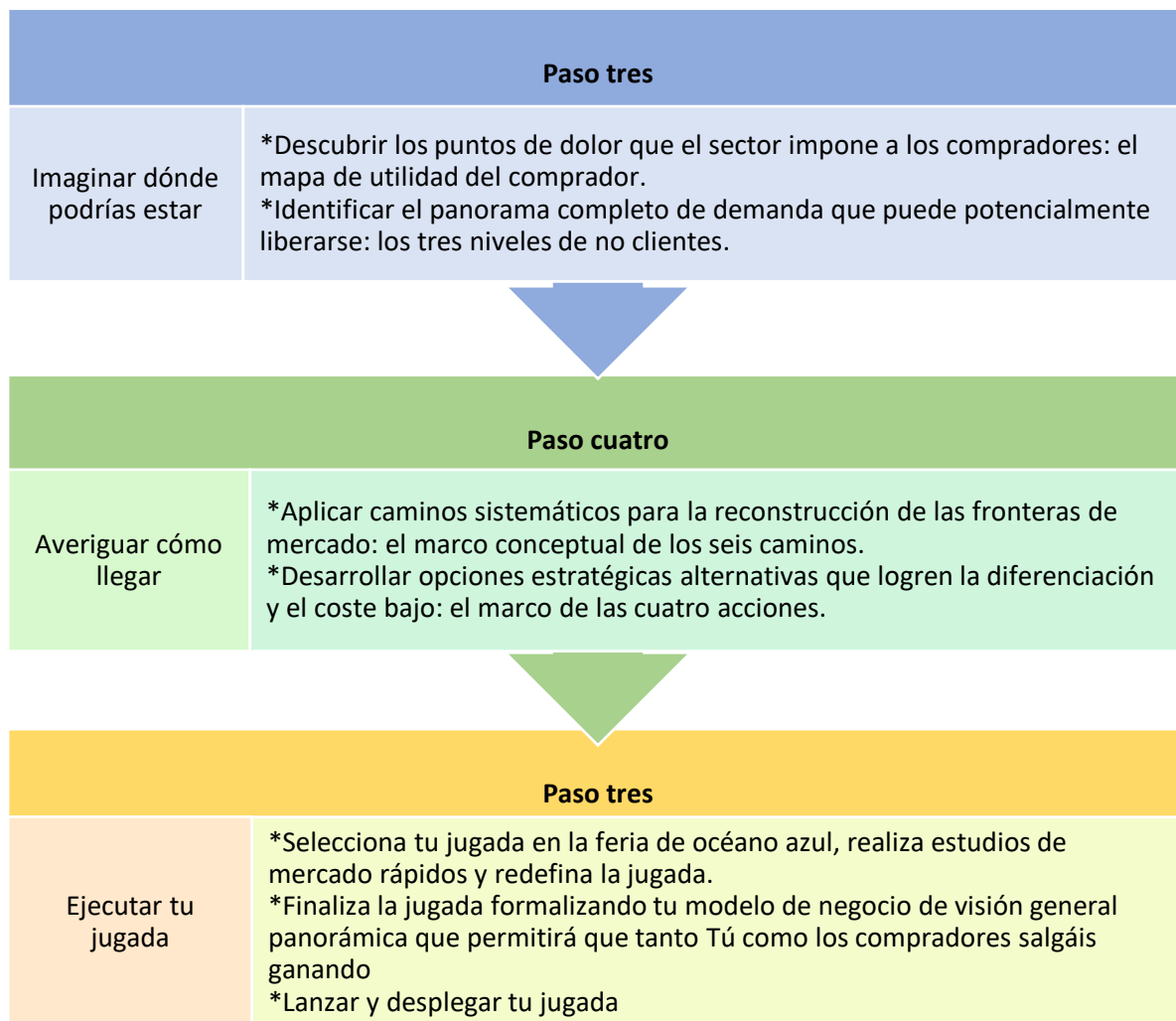


Nota: Adaptado de La Transición Al Oceano Azul, Más Allá De Competir (p. 73), por W. C. Kim, R. Mauborgne, 2018.

Figura 6.

Visión panorámica del proceso de transición al Océano Azul.





Nota: Adaptado de La Transición Al Oceano Azul, Más Allá De Competir (p. 89), por W. C. Kim, R. Mauborgne, 2018.

6.2.3. Análisis Externo De Una Empresa.

El análisis externo tiene como finalidad entender los rasgos esenciales del entorno en que compete la empresa y valorar la forma en que dicho entorno afecta o puede afectar a sus objetivos. Ello permite identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Este entorno abarca muchos factores, por lo que existe un alto grado de complejidad e incertidumbre, (Pascual Papi, 2014).

Para realizar el análisis externo de una empresa se tiene que estudiar dos áreas: El macroentorno y el microentorno.

Para hacer el análisis del macroentorno lo ideal es utilizar la herramienta PESTEL. El Análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar qué factores externos a la empresa pueden influir tanto de forma positiva como negativa. Los factores que se deben analizar según Pascual y Urbina (2014) son:

- **Factores políticos:** Corresponden a aquellos elementos de las políticas gubernamentales que afectan a la empresa. Algunos ejemplos son la política fiscal, las restricciones al comercio y los aranceles. Ejemplos menos obvios son las relaciones entre los países, las tendencias políticas, tipos de gobierno, la guerra, el terrorismo, los tratados y las divisas.
- **Factores económicos:** Aunque están estrechamente relacionados con los factores políticos, los factores económicos analizados se centran más en el impacto monetario creado de este modo. Los ejemplos incluyen las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación/exportación, confianza del consumidor, mercados de capital y tasas de crecimiento del empleo.
- **Factores socio – culturales:** Los factores sociales considerados se refieren a aquellos factores que resultan de los gustos, preferencias y demandas de la sociedad. Algunos ejemplos son la renta disponible por los consumidores, la distribución por edad, la tasa de crecimiento de la población, educación, diversidad, niveles de vida y actitudes culturales.
- **Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos incluyen aquellos dentro de la empresa como investigación y desarrollo, y aquellos de competidores y empresas

complementarias como las nuevas innovaciones y avances. Otros factores tecnológicos que van desde temas como; estrategias del talento mejoras en producción, prácticas agroecológicas, transformación de procesos agroindustriales limpios, hasta las plataformas de mercadeo, el transporte, comunicaciones e Internet.

- **Factores ecológicos y ambientales:** Corresponde a aquellos factores del sistema ecológico que incluyen el cambio climático, el clima y el tiempo, así como las actitudes hacia el medio ambiente.
- **Factores legales:** Esto es el grado por el cual la legislación gubernamental afecta a la empresa. Los factores legales a tener en cuenta, tanto a nivel nacional como en lo que se refiere a cualquier país en el que la empresa hace negocios, incluye la ley antimonopolio, derecho del consumidor, derecho laboral, salud y la ley de seguridad y derecho corporativo.

Una vez que hemos descrito las características fundamentales del entorno general, la formulación de una estrategia necesita un análisis más en profundidad de los rasgos de su entorno específico o sectorial. Este entorno específico o sectorial es el conjunto de factores que influyen en el entorno competitivo y pueden afectar a los resultados finales de una empresa, (Pascual y Urbina, 2014).

De acuerdo con Porter (1980) citado por Marciniak (2017) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Estas cinco fuerzas de la competitividad que se recomiendan analizar son:

- Amenaza de nuevos ingresos (entrada de nuevos competidores al mercado)

- El poder negociador de los proveedores.
- El poder negociador de los compradores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.
- La amenaza de posibles productos sustitutos.

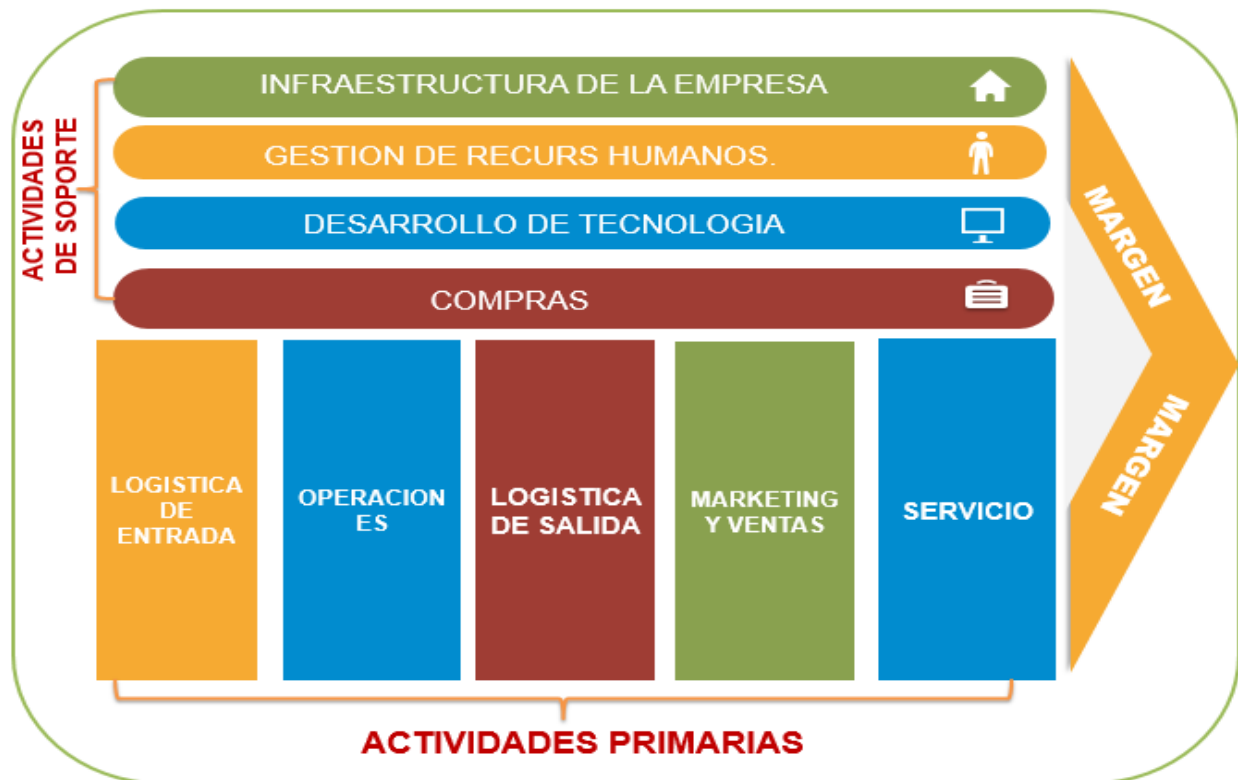
De acuerdo con Pascual y Urbina (2014), el objetivo principal del análisis de las cinco fuerzas de la competitividad es determinar el nivel de competencia de una determinada industria en la que opera la empresa, su posición respecto a sus competidores e identificar las bases de una estrategia competitiva. Se debe de estudiar y valorar la intensidad con que actúa cada fuerza, para interpretar el efecto en conjunto.

6.2.4 Análisis Interno De Una Empresa.

Una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, es la cadena de valor. La figura 7 permite concretar los diferentes elementos o recursos a considerar en este análisis.

Se denomina cadena de valor debido a que consideran las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad, (R., 2014).

Figura 7.



Elementos de la cadena de valor de Porter a considerar dentro del análisis interno de la empresa.

Nota: Tomado de Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (p. 15), por M. Porter, 1987.

La idea es analizar todas estas actividades imprescindibles para vender un producto y detectar las ventajas competitivas del producto de la empresa con respecto a los de la competencia, pero también las debilidades.

6.2.5 Análisis DOFA

La matriz DOFA, o FODA es imprescindible para cualquier empresa que quiera tener una estrategia sólida. En la figura 8 se sintetizan los elementos de análisis a considerar.

Figura 8.



Elementos de análisis en un DOFA

Nota: Tomado de Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso, por A. R. Máñez, 2018,

<https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>

Un error que cometen muchas empresas es empezar con la estrategia sin antes haber realizado un análisis previo, lo cual es un grave error. Sin análisis no es posible saber en qué se es mejor que la competencia y en qué se es peor para posteriormente trazar una estrategia que permite conseguir una ventaja competitiva. (Máñez, 2018).

La estructura se basa en el estudio del análisis interno y externo de una empresa. Este estudio posteriormente se divide en cuatro cuadrantes que son las: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

Como recomendación se plantea que antes de realizar el análisis DAFO se realice un análisis exhaustivo del entorno y de la propia empresa.

6.2.6 Definición De Estrategias.

Una vez realizado el análisis interno y plasmado en el DOFA, se recomienda hacer un análisis CAME, también llamado DAFO Cruzado. Este análisis consiste en definir las acciones o estrategias que maximicen las fortalezas de una empresa y superen o reduzcan los efectos de las debilidades, y de igual manera que permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos a partir de la matriz DAFO. Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO, pues el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. (Bernal, 2016). La siguiente figura 9 permite visualizar los aspectos a analizar en un análisis CAME.

Figura 9.

Elementos del análisis CAME o DAFO cruzado para la definición de estrategias.

MATRIZ DAFO CRUZADO O CAME	Principales Oportunidades 1. --- 2. --- 3. ---	Principales Amenazas 1. --- 2. --- 3. ---
Principales Fortalezas 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias FO (usar Fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias FA (usar fortalezas para evitar amenazas)
Principales Debilidades 1. --- 2. --- 3. ---	Estrategias DO (superar debilidades aprovechando oportunidades)	Estrategias DA (reducir debilidades y evitar amenazas)

Nota: Tomado de Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso, por A. R. Máñez, 2018,

<https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>

De forma detallada, Bernal (2016) especifica que este análisis permitirá definir acciones o estrategias para:

- Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.
- Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).
- Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

6.2.7 Modelo De Negocio CANVAS

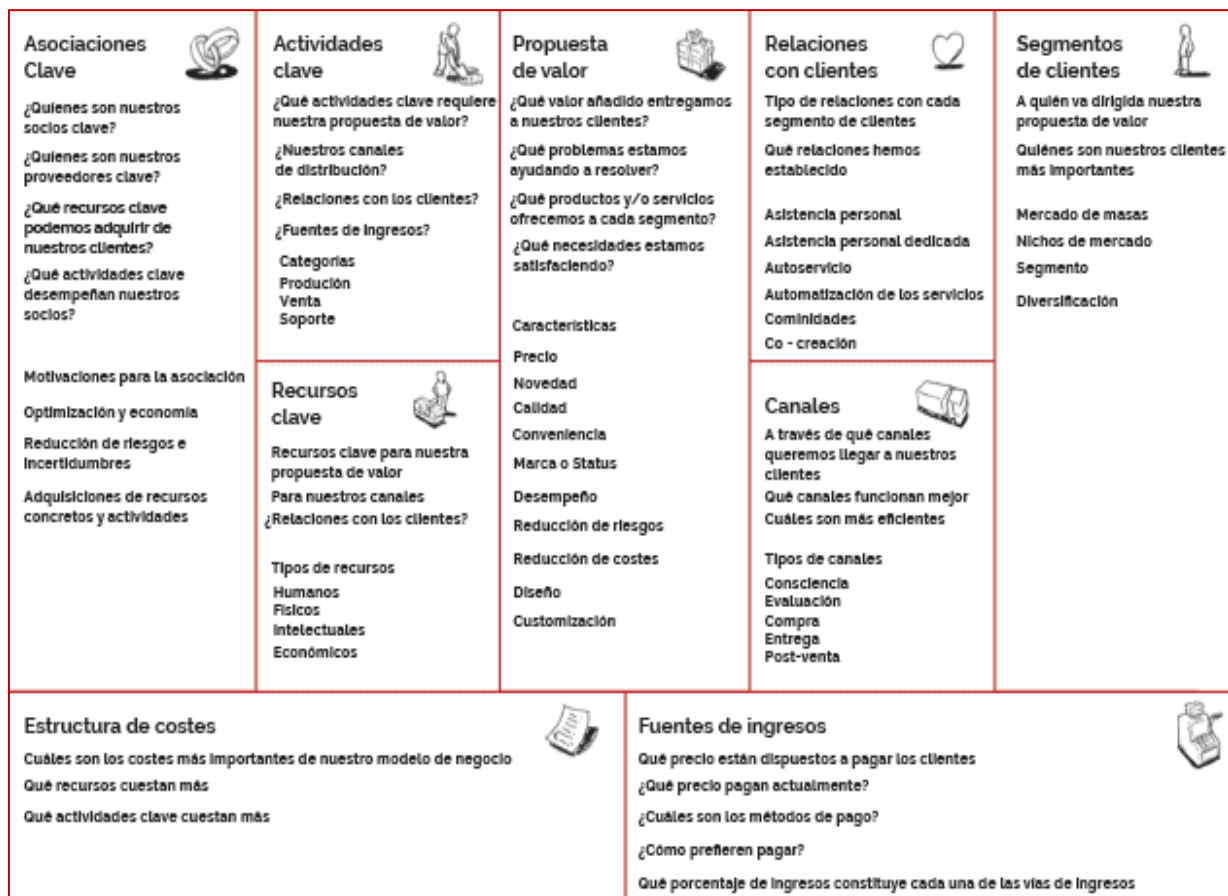
El «*Business Model Canvas*» o Modelo Canvas, también conocido como lienzo del modelo de negocio es un concepto que permite visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de un modelo de negocio que se pretende desarrollar según nueve campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre los diferentes elementos que intervienen en el medio ambiente del negocio, como son:

- a) Socios y asociación participantes claves.
- b) Actividades claves.
- c) Propuestas de valor.
- d) Modelo de relación cliente-negocio.

- e) Segmento de clientes.
- f) Recursos claves a su disposición.
- g) Canales clave.
- h) Estructura de costes.
- i) Fuente de ingresos.

En la figura 10 se puede apreciar la estructura de cada uno de los elementos a analizar en la elaboración del modelo de negocio Canvas.

Figura 10.



Componentes del modelo Canvas a analizar.

Nota: Tomado de Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio, por A. R. Máñez, 2018,

<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>

De cara a la intención de crecimiento, expansión y desarrollo corporativo, el planteamiento que presenta el Modelo Canvas, es que permite la posibilidad de mostrar todo un universo de posibilidades respecto al negocio a desarrollar; todas ellas, conforme se avance en la elaboración del sistema de negocio, van surgiendo e incorporándose dentro del plan empresarial, (Facchin, S.A.).

6.3 Marco Legal

Por la naturaleza del presente trabajo de investigación, este se enmarca en las políticas y normas que regulan y reglamentan el emprendimiento en Colombia.

De acuerdo con las diferentes consultas realizadas en la web, las políticas públicas colombianas relacionadas con la creación de empresas cuentan con un marco normativo muy amplio que tiene como eje central la Constitución Política de 1991, que en su artículo 38 trata sobre la Libertad de Asociación y en el artículo 333 establece la libertad económica de las personas y considera la empresa como la base para el desarrollo económico y social del país.

De acuerdo con Escobar (2013), la Constitución Política de Colombia plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación, los cuales son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el desarrollo económico y social del país. El emprendimiento empresarial es una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado, como la de Colombia, donde la empresa se presenta como el núcleo esencial de generación de la riqueza que conlleva al bienestar general de la población y en consecuencia de la sociedad. En este sentido, dice Escobar (2013), el Estado tiene un papel múltiple en el fomento del emprendimiento, el cual se resume fundamentalmente en tres roles: 1) como promotor de la alianza público – privada – académica;

2) como facilitador de las condiciones para el emprendimiento y 3) como desarrollador de la dimensión local, regional, nacional e internacional del emprendimiento.

De esta manera, entre las principales normas relacionadas con el tema en cuestión, se destacan las que cuentan con varios instrumentos de planificación relacionados con el emprendimiento, por otra parte, la investigación está soportada en los documentos de política pública emanados del Gobierno Nacional relacionados con el apoyo a proyectos de emprendimiento, en especial los relacionados con los procesos de sustitución de cultivos ilícitos y negocios verdes en Colombia, entre los que se relacionan a continuación en la tabla 7:

Tabla 7.

Marco legal

Norma	Expedida por	Contenido
El Decreto 410 de 1971	Congreso de la República	Por el cual se expide el Código de Comercio.
La Ley 550 de 1999	Congreso de la República	Promueve y facilita la reactivación empresarial;
La Ley 1014 de 2006	Congreso de la República	Para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.
El Decreto 1192 de 2009	Ministerio de Comercio Industria y turismo- Presidencia de la República de Colombia	Reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento.
CONPES 3297 del 26 de julio de 2004	Consejo Nacional de Política Económica y Social-Instituto Colombiano Agropecuario.	Define la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad.
CONPES 3439 del 14 de agosto de 2006	Consejo Nacional de Política Económica – Sistema Nacional de Competitividad	Crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad.
CONPES 3484 del 13	Consejo Nacional de Política	Política nacional para la transformación

Norma	Expedida por	Contenido
de agosto de 2007	Económica-DNP	productiva y la promoción de las MiPymes.
CONPES 3527 del 23 de junio de 2008	Consejo Nacional de Política Económica y Social-Instituto Colombiano Agropecuario.	Política Nacional de Competitividad y Productividad.
CONPES 3533 del 14 de julio de 2008	Consejo Nacional de Política Económica-DNP	del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional.
PATR, Subregión Putumayo, 2018	Agencia Nacional Del Territorio	Plan de Acción para la Transformación Regional,
PGAR 2018-2038	Corpoamazonia	Plan de Gestión Ambiental Regional 2018 – 2038.
PDET Putumayo, 2017	Corpoamazonia	Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial,
Acuerdo final para la PAZ. 2016	Presidencia De La República De Colombia	Terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera,
Plan Regional de Competitividad del Putumayo, 2016. Nuevo.	CAMAR De Comercio Del Putumayo	Productividad y Competitividad para el departamento del Putumayo.
Plan Nacional de Negocios Verdes, 2014	Ministerio De Ambiente Y Desarrollo Sostenible	Política Nacional de Negocios Verdes en Colombia
Programa Regional de Negocios Verdes Región Amazonia, 2014.	Ministerio De Ambiente Y Desarrollo Sostenible	Capítulo de Negocios Verdes en la Amazonía
Plan Estratégico Departamental de C&T e Innovación del Putumayo, 2013	Colciencias – Gobernación Del Putumayo – Presidencia De La República	Ciencia, Tecnología e Innovación Dpto del Putumayo.

Nota: Creación propia.

6.4 Glosario

AGROINCOLSA. Sigla de Empresa Agroindustrial Colombiana del Sacha Inchi, con sede en el municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo.

ASOPROSAOP. Sigla de la Asociación de Productores de Sacha Inchi del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, que fue registrada en la Cámara de Comercio del Putumayo, el 6 de septiembre de 2010 bajo el número 5532 del libro I con número de identificación tributaria 900382566-1. Es una organización sin ánimo de lucro que busca fomentar en las familias campesinas del Putumayo, el cultivo de Sacha Inchi y otros frutos amazónicos, como alternativa económica y social para la sustitución de cultivos ilícitos. (AGROINCOLSA S.A.S., 2019)

BPA. Sigla de Buenas Prácticas Agrícolas. Son las prácticas aplicadas en las unidades productivas desde la planeación del cultivo hasta la cosecha, el empaque y transporte del alimento –frutas, hortalizas y otros, con el fin de asegurar su inocuidad, la conservación del medio ambiente, y la seguridad y bienestar de los trabajadores. (ICA, 2009)

BPM. Sigla de Buenas Prácticas de Manufactura. Son los principios básicos y practicas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos en cada una de las operaciones mencionadas cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas, de modo que se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

BSC. Sigla de Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Es un modelo de gestión que permite a las organizaciones contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los distintos objetivos de la empresa. Fue creada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, quienes divulgaron esta herramienta y desde entonces ha sido incorporada a los

procesos de gerencia estratégica de muchísimas empresas del mundo. El BSC o CMI se apoya en diversos indicadores que permiten vincular los objetivos de la empresa con planes de acción concretos. Mediante los indicadores, el BSC puede controlar y monitorear tanto los objetivos de las empresas como las diferentes áreas de negocio. (ESAN, 2016).

CONPES. Sigla de Consejo Nacional de Política Económica y Social. Es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión. (DNP, 2019)

DOFA. La matriz DOFA, también conocida como matriz FODA, matriz DAFO, (o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Las Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. (deGerencia.com, 2018)

EMAS. Sigla de Eco-Management and Audit Scheme o Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales. Es un sistema puesto a disposición de organizaciones que de forma voluntaria deseen evaluar y mejorar su comportamiento medioambiental y difundir la información pertinente relacionada con su gestión medioambiental, al público y a otras partes

interesadas. EMAS es símbolo de la gestión medioambiental moderna, de la transparencia y de la participación medioambiental, y está concebido como un sistema de mercado. (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2019)

HACCP. Significado de Hazard Analysis and Critical Control Points o Análisis de peligros y puntos críticos de control. Es un sistema de control de proceso basado en la ciencia por el cual se identifican los peligros potenciales en los procesos de producción de alimentos y se toman las medidas necesarias para evitar que dichos peligros sucedan, (GlobalSTD Certification, 2019).

Nutraceutica. El término nutracéutico fue acuñado desde “nutrición” y “farmacéutico” en 1989 por el Dr. Stephen De Felice, Presidente de la Fundación para la Innovación en Medicina (Foundation for Innovation in Medicine, FIM), en Cranfor, Nueva Jersey, Estados Unidos. El Dr. DeFelice definió la Nutracéutica como “un alimento o parte de un alimento que proporciona beneficios médicos o para la salud, incluyendo la prevención y/o el tratamiento de enfermedades”, (Sociedad Española de Nutraceútica Médica, 2019).

PESTEL. Consiste en las fuerzas sociales que afectan a todo el microentorno de un negocio; es decir, son todos aquellos factores generales (de ámbito nacional e internacional) que delimitan el marco en el que actúa la empresa y afectan a su entorno específico: sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, etc. El Análisis PESTEL, es una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado, (Pérez Cepeda, 2019).

S.A.S. Sigla de Sociedad por Acciones Simplificada. Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a

las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento. (Universidad EAFIT, 2018)

VII. Metodología

La investigación realizada es de tipo mixto, esto es que se realiza tanto una parte de tipo cualitativo y otra parte de tipo cuantitativo.

Por una parte, la investigación se categoriza como cualitativa considerando que se parte de una información descriptiva, teórica, suministrada por los actores principales objeto del trabajo, que son los socios de la empresa AGROINCOLSA S.A.S.; información que posteriormente fue procesada por el investigador para evaluar las condiciones en que se ha desenvuelto la empresa durante los años de vida que lleva constituida y a partir del análisis de información se extraen los elementos rescatables y significativos que se tienen en cuenta en el diseño de la propuesta de gestión empresarial y ambiental.

Por otra parte, la investigación se puede catalogar de tipo cuantitativo porque se analizan y procesan los datos relacionados con los rendimientos de la producción, gastos y costos de los productos que genera la empresa, para construir los flujos de caja y estados de resultados mensual y anuales que se evalúan más adelante para valorar la rentabilidad del negocio, y definir los aspectos financieros en los cuales se debe intervenir para que la organización que sea sostenible financieramente en el largo plazo.

En la tabla 8 se sintetizan los elementos relevantes de la metodología del trabajo desarrollado.

Tabla 8.*Tabla metodológica empleada en el desarrollo del trabajo de investigación.*

Objetivos	Actividades	Herramientas	Métodos	Resultados
1. Diagnosticar la situación actual de la empresa AGROINCOLSA S.A.S., evaluando las debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades externas y a partir del análisis potenciar una nueva organización empresarial sólida.	1) Acercamiento con socios y actores relacionados con AGROINCOLSA S.A.S. 2) Recolección y análisis de datos. 3) Elaboración y análisis de las condiciones del macroentorno, microentorno, y análisis introspectivo de la empresa.	*Entrevistas no estructuradas. *Análisis PESTEL *Análisis Porter de las cinco fuerzas de la competitividad *Matriz DOFA.	Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, propuesto por Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1988). Ed. McGraw Hill/Interamerican a de México.	Análisis interno y externo de la empresa AGROINCOLSA S.A.S.
2. Diseñar el sistema de gestión ambiental de la organización productiva que brinde lineamientos de las acciones a realizar por parte del personal directivo, administrativo y operativo para manejar sus aspectos ambientales y reducir los impactos significativos.	1) Definición de la política ambiental de la Empresa. 2) Determinación de aspectos e impactos ambientales. 3) Definición de objetivos ambientales de la organización. 4) Definición de programas de gestión ambiental de la organización.	1) Talleres con los socios de AGROINCOLSA S.A.S. 2) Lluvias de ideas.	Normas Iso. Gestión Y Calidad De Los Procesos	Propuesta del sistema de gestión ambiental de la organización productiva a implementar.

Objetivos	Actividades	Herramientas	Métodos	Resultados
3. Estructurar la propuesta del modelo de gestión empresarial que la organización empresarial deberá desarrollar con el fin de proyectarse y ser sostenible en el tiempo para el cumplimiento del objeto social para el cual fue constituida.	1) Definición de la estructura organizacional. 2) Definición del Mapa de Procesos. 3) Diseño del Plan estratégico de producción y comercialización. 4) Diseño del Plan Operativo. 5) Definición de la Misión, la Visión y los valores corporativos.	1) Consultas bibliográficas en la web y biblioteca de la Universidad El Bosque. 2) Notas de clase. 3) Herramientas de Microsoft Office. 4) Despliegue de creatividad propia.	Modelo de gestión de la estratégica propuesto por David P. Norton & Robert Samuel Kaplan: <i>“Mastering the Management System”</i> .	Diseño del Plan de Gestión Empresarial que se recomienda a la organización empresarial.

Nota: Creación propia.

VIII. Diagnóstico Situacional De La Organización Productiva

Como base de partida para la resolución del problema de investigación presentado en el capítulo cuatro del presente informe de investigación, a través varias actividades ejecutadas por el investigador consistentes básicamente en entrevistas, mesas de trabajo con los socios de la organización y el revisión documental de la información técnica, de producción, y financiera que fue suministrada, se hizo el análisis y procesamiento de la información para diagnosticar la situación inicial de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. en el momento de arranque del trabajo.

Se inicia el proceso haciendo la revisión de los factores externos que impactan o podrían repercutir directamente en la organización; acto seguido se revisan los factores del microentorno

y se efectúa la evaluación de los componentes internos de la empresa con el objeto de identificar los puntos problemáticos sobre los cuales se deben enfocar acciones para corregir las debilidades o prevenir situaciones que puedan afectarla, y de los aspectos a potencializar a favor de la misma.

8.1 Análisis PESTEL

El diagnóstico se inicia con la revisión y análisis de cada uno de los factores del macroentorno o entorno externo de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. que se sintetizan en la figura 11, el que se elaboró mediante un trabajo conjunto con los socios de la empresa.

Figura 11.



Factores de macroentorno de AGROINCOLSA SAS analizados

Nota: Creación propia.

De cada uno de los factores analizados, se presenta en la tabla 9 la situación concisa encontrada.

Tabla 9.

Análisis de los factores del macroentorno de AGROINCOLSA S.A.S.

Factores del macroentorno	Situación encontrada
Factores Políticos	El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2021, el Plan de Desarrollo Departamental, y la Agenda Regional de Competitividad del Departamento del Putumayo enfatizan que el Sacha Inchi es una alternativa para el desarrollo económico del departamento del Putumayo, debido a lo cual se vienen desplegando acciones para potenciar el cultivo de Sacha Inchi en todo el territorio nacional. Indiscutiblemente los acuerdos de paz suscritos por parte del Gobierno Nacional con los actores armados de fuerzas revolucionarias impactan positivamente en el desarrollo del proyecto empresarial al existir mejores condiciones de seguridad para el desarrollo y expansión de cultivos de Sacha Inchi en las zonas rurales del departamento.
Factores Económicos	El principal renglón de su economía del departamento del Putumayo ha sido la explotación de los recursos naturales renovables y no renovables, así como de actividades de uso ilícito, por ese motivo, durante las últimas tres décadas se han venido ejecutando diferentes programas gubernamentales y de cooperación internacional encaminados a promover el desarrollo de cultivos alternativos, entre los cuales se ha venido favoreciendo la siembra del Sacha Inchi. En el año 2019 la Agencia de Cooperación Internacional de Corea del Sur (KOICA) aprobó importantes recursos económicos para apoyar la siembra de 700 hectáreas de este cultivo en Putumayo como un cultivo lícito para potenciar el desarrollo económico regional y nacional. Un aspecto negativo es que el mercado del Sacha Inchi no se ha desarrollado a nivel nacional; sin embargo, con el paso de los años a través de diferentes acciones que han venido desarrollando los microempresarios que vienen trabajando el procesamiento y comercialización de los productos de esta especie poco a poco se ha ido promocionando de manera que, aunque en baja escala se viene comercializando tanto como productos con fines medicinales como para

Factores del macroentorno	Situación encontrada
	pasa bocas y snack.
Factores Sociales y Culturales	Entre los aspectos culturales de resaltar se tiene que el consumidor final colombiano presenta cierta resistencia a los productos derivados de esta especie dado que tienen un sabor característico poco común, porque además la almendra es prensada en frío, lo que reduce la posibilidad de mercadeo a nivel nacional estando supeditados a la comercialización en mercados extranjeros como el asiático donde no se tiene inconvenientes por ese motivo. El Sacha Inchi es cultivado por personas del campo con bajo nivel económico y educativo, que tienen puestas las esperanzas en que el desarrollo empresarial de los productos de esta especie les favorecerá con la compra de la producción, puesto que diferentes cultivos que se desarrollan en la región tienen bajas posibilidades de mercadeo a gran escala. Esta condición favorece el suministro permanente de materia prima que necesita la planta de procesamiento industrial de AGROINCOLSA S.A.S. para cumplir las demandas que se le presenten. Los asociados tienen más de diez años de experiencia con el cultivo lo que favorece el buen manejo agronómico de los cultivos y por tanto de la adecuada calidad de los productos que ofrecen. Por otra parte, viene creciendo la cultura de cambio de mentalidad de la producción de cultivos ilícitos a la transformación de la economía campesina en sistemas productivos lícitos como una nueva forma de vida del campesino putumayense.
Factores Tecnológicos	En la actualidad existe un despliegue de herramientas tecnológicas que favorecen la promoción y comercialización de los productos de Sacha Inchi no solo a nivel local, sino nacional e internacionalmente; sin embargo, aunque los productos se han venido desarrollando paulatinamente, el mercadeo de los productos de Sacha Inchi a nivel nacional e internacional es bajo, lo que no ha favorecido el despliegue empresarial de la organización, siendo necesario diseñar e implementar un plan agresivo de mercadeo y comercialización en diferentes escalas de los diferentes productos. Por otra parte, el fortalecimiento de las herramientas, maquinaria e infraestructura para el procesamiento, el mejoramiento de la tecnología en producción y transformación son claves para la

Factores del macroentorno	Situación encontrada
	consolidación del proceso en AGROINCOLSA S.A.S.
Factores Ecológicos y Ambientales	El Sacha Inchi es una especie vegetal oriunda de la región amazónica lo que favorece el desarrollo del cultivo en el departamento del Putumayo; las condiciones agroecológicas de la región le proporcionan características organolépticas especiales en comparación con los productos de la misma especie que se producen en otras regiones de Colombia. EL Sacha Inchi es una especie de bajo impacto ambiental en cultivos establecidos sobre parámetros técnicos en sistemas integrados con tutores vivos, sistemas agroforestales y demás especies vinculantes a la conservación ambiental. El mundo está en constante crecimiento del consumo de productos orgánicos o con sello verde.
Factores Jurídico - Legales	En Colombia existe un amplio marco normativo para el impulso al emprendimiento por lo que el desarrollo de propuestas que conlleven la creación de empresas y la oferta de empleo tienen altas posibilidades de financiamiento y apoyo a nivel nacional, departamental y regional. A nivel mundial, la Organización Mundial de la Salud, promueve el consumo de productos verdes, productos orgánicos para la nutrición y salud.

Nota: Creación propia.

AGROINCOLSA-S.A.S, cuenta con varias características especiales que hacen del producto Sacha Inchi y sus derivados preserven identidad propia para la empresa, su gente, sus asociados y para la región misma. Independientemente de las condiciones sociales, políticas y económicas del país actualmente, es una organización social de carácter asociativo y empresarial que demuestra con su historia, su experiencia y la trayectoria en el ejercicio de la producción, transformación y comercialización del Sacha Inchi, una oportunidad de ingresos familiares para los campesinos de Puerto Caicedo, a partir de actividades lícitas, lejanas a los cultivos ilícitos que no han acarreado sino violencia para la región. Desde el punto de vista político, ha logrado sostenerse en el tiempo a través de las administraciones gubernamentales del orden nacional,

regional y local, dejando un claro ejemplo de desarrollo micro empresarial para el beneficio de una comunidad golpeada por la violencia y los cultivos ilícitos. En el mismo sentido, desde los aspectos ambientales y ecológicos ha logrado darle manejo al cultivo bajo parámetros conservacionistas de la cobertura vegetal y el recurso hídrico de la región. Cabe anotar, que actualmente tanto los proveedores internos, como los externos no cuentan con un manual de manejo ambiental específico en sus cultivos, para la aplicación de las acciones ambientales de conservación; es preciso aportar el Plan de Gestión Ambiental de la propuesta planteada.

En cuanto a las fuerzas políticas del entorno interno de Colombia, como del sector internacional, inciden en el éxito de una corporación como ésta. Las políticas nacionales frente a este sector promisorio, puede impulsar la creación de nuevas empresas mediante incentivos en los impuestos y programas de subsidios. La movilidad y flexibilidad de estas acciones gubernamentales dan forma positiva a la viabilidad de estas líneas de producción y comercialización, de ello se desprende un desarrollo al interior de la organización y estructura de éstas para el éxito del desarrollo empresarial de las regiones.

Los movimientos de las fuerzas económicas ejercen una profunda incidencia en el comportamiento y los resultados de este tipo de asociaciones, cooperativas y medianas empresas. Los programas económicos de las entidades bancarias, las organizaciones cooperantes, los aglomerados empresariales dinamizan positivamente las alternativas comerciales de este tipo de empresas. Alternativas de mercados verdes con este producto del Sacha Inchi, puede ser beneficioso para varios sectores, gastronomía, alimentos, cosméticos, energizantes, etc.; no obstante, hoy por hoy se viene en un proceso de crecimiento económico de los negocios verdes a partir de los productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, de ahí la importancia de

aperturar estas nuevas líneas de mercado en la potencialización económica de estos componentes socio económicos.

La dinámica sociocultural y del medio externo en general, tipifica características demográficas en condiciones locales de aspectos humanos, cultura de los pueblos y las costumbres de las mismas. Dichas características son importantes a la hora de definir e identificar aspectos positivos para los objetivos esperados puesto que pueden sumar positivamente para las variables de los insumos en la línea de producción de la organización; materia prima, mano de obra, disponibilidad mano de obra social y el mismo acceso de mercado.

Los cambios tecnológicos son generadores de nuevos productos, servicios, nuevas estructuras de mercado; el mundo se mueve de manera diferente en comparación a las décadas pasadas donde las líneas de producción en cualquiera que fuera el campo de acción, siempre había un corredor donde se involucraban productores, transformadores, intermediarios y comercializadores en una misma plataforma personal y directa, hoy en día el desarrollo de la vía del internet y el intercambio de información y productos de forma virtual ha cambiado todos los paradigmas de la vieja escuela, en todo caso son positivos los cambios y las transformaciones siempre y cuando las organizaciones se acoplen a las nuevas formas de intermediar con los productores de materia prima y los consumidores de los productos finales.

En cuanto al componente ambiental y sus fuerzas, hoy en día la sociedad y el estado se han apropiado de forma consiente sobre la importancia positiva de mantener un respeto total por la naturaleza, el medio ambiente y los recursos naturales. De esta manera todos los aspectos positivos vienen de la importancia de mantener un respeto por el medio ambiente en las acciones de la corporación y así mismo por la forma de producir, transformar y comercializar los productos finales.

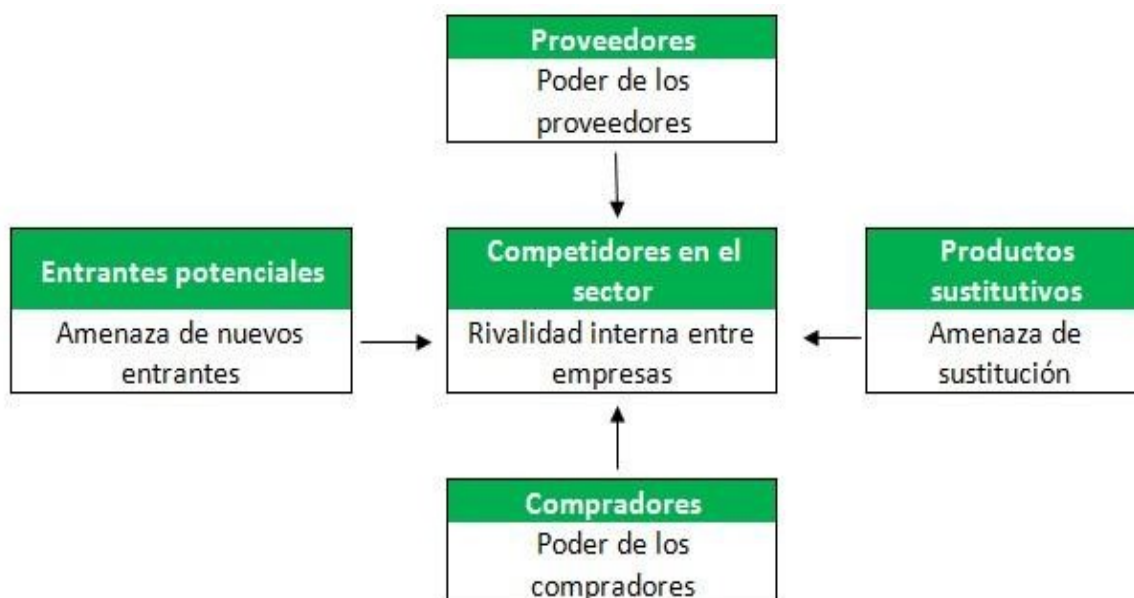
Para las fuerzas legales, la influencia de tales aspectos es directa. Todos los campos de acción los cubre el entorno legal, por lo tanto, es importante estar posicionado de forma positiva a los cambios jurídicos que emane la ley, desde los aspectos legales del entorno laboral, hasta los aspectos jurídicos para la comercialización de los productos en parámetros de calidad y salubridad.

Actualmente, en AGROINCOLSA S.A.S, se vienen desarrollando las actividades sin precisar un trabajo ordenado respecto a la aplicación de medidas tendenciosas al cuidado con el medio ambiente. Los proveedores tanto internos como externos, trabajan de forma individual y bajo su propio concepto los estándares ambientales en cada una de sus áreas de producción de Sacha inchi. El cuidado por los recursos naturales y el medio ambiente se encuentran a libre albedrío por la consideración de sus productores.

8.2 Análisis Porter De Las Cinco Fuerzas De La Competitividad

En la figura 12 se presenta esquemáticamente los componentes que conforman el análisis del microentorno de la empresa AGROINCOLSA S.A.S., que se elaboró a partir de la teoría de las cinco fuerzas de la competitividad propuestas por Michael Eugene Porter.

Figura 12.



Cinco fuerzas de la competitividad propuestas por M. Porter.

Nota: Tomado de Modelo de las cinco fuerzas competitivas, por M. Porter (2016), <http://queaprendemoshoy.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-competitivas/>

El análisis que se realiza por cada uno de los factores se presenta en la tabla 10.

Tabla 10.

Análisis de los factores del microentorno de AGROINCOLSA S.A.S.

Fuerzas de la competitividad	Situación encontrada
Proveedores	AGROINCOLSA S.A.S. tiene dos tipos de proveedores: principales y ocasionales. Los primeros son personas vinculadas a la Asociación de Productores de Sacha Inchi de Puerto Caicedo, ASOPROSAOP; organización constituida por los mismos socios fundadores de AGROINCOLSA S.A.S. con el objeto de asegurar el suministro permanente de materia prima para su planta de procesamiento industrial. Estas personas tienen compromiso mutuo de compra venta con AGROINCOLSA S.A.S. aunque su capacidad de producción es baja, en razón de lo cual la empresa, de acuerdo con las demandas eventuales de productos, deben adquirir materia prima a proveedores ocasionales que aunque cuentan con plantaciones estables generalmente venden su producción al mejor postor, por lo que si se les ofrece garantías de compra estable a buenos precios, se podría asegurar el suministro constante de materia prima de esas personas.
Productos sustitutos	En el mercado se consigue productos naturales de origen vegetal que contienen algunos o los mismos elementos nutricionales que los productos de Sacha Inchi, generalmente en menores proporciones. Algunos de esos productos son el aceite de oliva, de maní, de coco, de palma, de girasol, de ajonjolí, por mencionar algunos. Cada uno de estos productos tiene la ventaja que llevan muchos años en el mercado y de ellos se ha realizado un importante despliegue publicitario por lo que son ampliamente reconocidos por la sociedad, situación que no ocurre con los productos de Sacha Inchi, donde la publicidad a estado restringida a pequeños círculos sociales o de territorio, debido a lo cual no son reconocidos en porcentaje mayor al 95% por la sociedad.
Entrantes potenciales	En Colombia existe libertad de competencia por lo que cualquier persona o empresa puede con facilidad desarrollar un negocio de iguales o similares características al de

	AGROINCOLSA S.A.S. De hecho, aunque el Sacha Inchi es una especie oriunda de la amazonia, durante los últimos diez años viene siendo cultivada en muchas regiones de Colombia, desde la costa atlántica, los santanderes, el oriente antioqueño, el Valle del Cauca, Huila, y otras zonas céntricas de Colombia, la Amazonía y los llanos orientales, que incorporan gran competencia. La mayoría de esas empresas al estar más cerca a los centros de mercado logran conseguir la materia prima y los insumos a precios más favorables repercutiendo en un menor costo en la producción, y por ende en el precio final que están ofertando.
Compradores	En el departamento del Putumayo y en Colombia en general no está desarrollado el mercado interno de los productos de Sacha Inchi por lo que la venta de los productos es eventual. Como no se ha realizado amplias campañas de comercialización de los productos de Sacha Inchi, en términos generales los compradores no conocen sus bondades nutricionales, por lo cual siempre prefieren otros productos de los cuales se tiene más información.
Competidores en el sector	Actualmente en el departamento del Putumayo existe ocho microempresas que vienen realizando procesamiento industrial de Sacha Inchi y compitiendo entre ellas en el escaso mercado que existe a nivel regional y nacional. A parte de esto, en la web se encuentra información de muchas otras empresas que en todo el territorio colombiano vienen realizando esta misma actividad. Esto incide en que haya variedad de productos, que, aunque no necesariamente reúnen las mismas calidades, visiblemente se publica que son elaborados con base en Sacha Inchi, representando gran competencia para los productos de AGROINCOLSA S.A.S. además muchos de esos productos se están vendiendo a precios muy bajos incluso por debajo de los costos de producción reales de AGROINCOLSA S.A.S.

Nota: Creación propia.

AGROINCOLSA-SAS, es una organización que depende mucho de los proveedores locales y de otros municipios que también llevan varios años trabajando esta línea productiva en la región, por consiguiente, mientras más se estrechen los lazos comerciales en esta región, mayores garantías habrá para sostener la línea de producción del producto y sus derivados del Sacha Inchi. Ahora bien, en el mercado de compradores tanto en el ámbito regional como

nacional, existen posibilidades de explorar las líneas directas hacia ello, acción que le permitiría eliminar los eslabones de los intermediarios y potencializar las ganancias en cantidad y precios en la comercialización.

De acuerdo con la información levantada se concluye que el poder de negociación de AGROINCOLSA con respecto a los proveedores es baja, considerando que los proveedores principales tienen una baja capacidad de producción y no siempre están en capacidad de suministrarle a la empresa los volúmenes de materia prima requeridos, quedando en manos de los proveedores ocasionales, quienes son personas que venden sus productos al mejor postor, lo que en determinadas ocasiones puede repercutir en que no consiga materia prima para sus procesos o la deba comprar a altos costos.

Respecto a los productos similares, encontramos una gran variedad de otros productos alternativos que los compradores pueden escoger, tales como; los maníes en diferentes presentaciones, las almendras de diferentes especies, drupas entre otras; y esto representa para ellos una amenaza sobre los productos de Sacha Inchi; además el sabor y olor del Sacha Inchi no es muy agradable para los consumidores locales y otras condiciones, lo que condiciona y restringe la expansión del mercado, al menos en el corto plazo, a nivel regional y nacional.

Con respecto a los entrantes potenciales se considera que AGROINCOLSA S.A.S. de igual manera tiene una amenaza latente, dado que la libertad de mercadeo en nuestro país ha permitido que en muchas regiones de Colombia se esté cultivando y procesando el Sacha Inchi pese a ser una especie de la Amazonia, lo que obliga a AGROINCOLSA S.A.S. a formular e implementar un estratégico agresivo de plan de gestión empresarial para lograr entrar en los mercados nacionales e internacionales, si realmente quiere ser competitiva.

Con respecto a los compradores del orden nacional se considera que, a la fecha, AGROINCOLSA tiene bajo poder de negociación considerando que existe bajo nivel de conocimiento por parte de los consumidores sobre las bondades del Sacha Inchi, lo que hace que ellos se inclinen por otros productos; el sabor y olor como ya se mencionó es poco apetecido para la ciudadanía nacional. Con respecto a los consumidores del orden internacional, la empresa puede tener mayor poder de negociación, pero en tal caso está condicionada a cumplir todos los requisitos de seguridad alimentaria e inocuidad exigidos por los gobiernos de otros países para poder realizar la comercialización masiva de producto en esos.

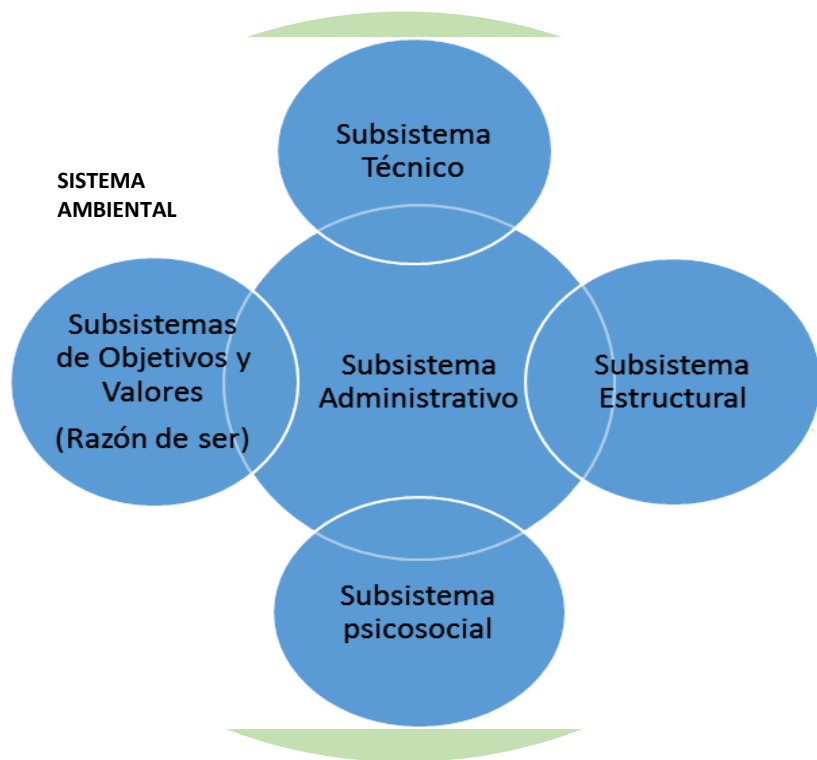
Con respecto a los competidores del sector a nivel departamental se evalúa que AGROINCOLSA tiene un mayor poder de negociación considerando que es la empresa que cuenta con mayor desarrollo empresarial y cumplimiento de requisitos nacionales, además que viene siendo apoyada por varias organizaciones internacionales aportándole valor agregado en general a sus productos. Sin embargo, con respecto a otros competidores del sector a nivel nacional se considera que el poder de negociación de la empresa es bajo principalmente por los costos de producción ya que por la ubicación de AGROINCOLSA colocar sus productos en los mercados nacionales le resulta mucho más costosos que aquellos que están ubicados en o cerca a los centros de mayor consumo.

8.3 Análisis Interno De La Organización

En la figura 13 se sintetizan cada uno de los aspectos del análisis interno que se hizo de la organización AGROINCOLSA S.A.S.

Figura 13.

Componentes del sistema organizacional de AGROINCOLSA S.A.S.



Nota: Tomado de Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias (p. 34), por F. E. Kast, & J. E. Rosenzweig,1988

Los resultados del análisis realizado se presentan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11.

Análisis interno del sistema organizacional de AGROINCOLSA S.A.S.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
Subsistema de Objetivos y valores (Razón de ser)	Cultura	La comunidad Putumayense en general no cuenta con cultura del emprendimiento y empresarismo. Por años la economía ha dependido de sistemas extractivistas que en corto plazo le aporta a la sociedad ingresos rápidos lo que incide en que las personas poco quieran invertir en empresas que proporcionan rentabilidad financiera a largo plazo. Un ejemplo de esta

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
		situación es que el Gerente de AGROINCOLSA afirma que los socios no quieren obtener créditos para invertir en la empresa porque temen no poder pagarlos si el negocio no va bien. AGROINCOLSA S.A.S. tiene definida su visión, misión y objetivos empresariales, los que se presentan a continuación. Visión: Para el año 2023 AGROINCOLSA S.A.S. (ASOPROSAOP), será la organización asociativa más confiable, innovadora y líder en el mercado de los productos amazónicos y derivados de la almendra oleaginosa del Sacha Inchi en el ámbito nacional y mundial, reconocidos por tener capital humano capacitado y entregar productos de calidad, con alto valor agregado, brindando confianza, bienestar y satisfacción a nuestros proveedores y clientes. Misión: AGROINCOLSA S.A.S. tiene definida como Misión empresarial: “Nuestra empresa a través de la asociación ASOPROSAOP, está dedicada a establecimientos de cultivos para industrialización, desarrollo de productos y comercialización de alimentos derivados de la semilla oleaginosa de Sacha Inchi y frutos amazónicos, ofreciendo capacidades de producción a nuestros asociados y entregando bienestar, satisfacción y felicidad a los consumidores y proveedores de nuestras materias primas, enfocando nuestras expectativas en el mejoramiento continuo de los procesos de producción y en la preservación de la Amazonía y el ambiente.”

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
Objetivo general		AGROINCOLSA S.A.S. tiene publicado en su página web que su objetivo general es fortalecer la economía de las familias campesinas de productores de Sacha Inchi de la asociación ASOPROSAOP en la implementación y manejo técnico de sistemas agroecológicos con Sacha Inchi y especies de equilibrio eco sistemático en el municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo.
		Especializarse en la transformación de productos agrícolas orgánicos, y su comercialización, con el objeto de manejar con mayor fluidez el movimiento de las producciones y los inventarios de materias primas.
		ASOPROSAOP se especializará en la producción agrícola orgánica, con el objetivo de manejar con mayor fluidez el movimiento de las producciones y los inventarios, aumentando gradualmente los rendimientos del cultivo.
		Administrar la distribución del producto en las diferentes zonas del país de acuerdo con los movimientos del mercado que se presenten; aumentar el número de centros de acopio, lo que permitirá una mayor cobertura geográfica, que se verá reflejada en la estabilidad de precios a productores y el posicionamiento del producto en el mercado.
Objetivos de grupo		El plan de negocios del grupo asociativo presenta alternativas eficaces para generar fuentes de empleo, las cuales permitirán el desarrollo óptimo y crecimiento económico del país, representando una alternativa de ingreso directo e indirecto para una parte de la población, teniendo como finalidad mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
	Objetivos individuales	Cada uno de los colaboradores de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. reconoce que es parte fundamental en la articulación de sus actividades en el eslabón empresarial, siendo integradores de buenas prácticas empresariales, sociales y de grupo para alcanzar los fines definidos por la empresa.
	Conocimiento	La empresa AGROINCOLSA S.A.S. se constituyó formalmente el 18 de agosto de 2009, es decir que en el año 2019 cumplió diez años de existencia legal. Durante este primer decenio de vida, la organización ha ganado en experiencia y conocimiento tanto en lo relacionado con el manejo agronómico de la especie como por el apoyo, acompañamiento y asistencia técnica brindada a los campesinos que tienen establecidos cultivos. Así mismo ha ganado importante conocimiento en técnicas de procesamiento industrial, seguridad alimentaria e inocuidad, estrategias de comercialización, gestión de proyectos, entre otros, que es un recurso valioso para el desarrollo del negocio.
Subsistema Técnico	Técnicas	Aunque AGROINCOLSA S.A.S. se especializa en el procesamiento industrial de la almendra de Sacha Inchi, para garantizar la calidad en la materia prima necesaria para sus procesos, brinda asistencia técnica a los integrantes de la ASOPROSAOP. En sus primeros años de vida, tomaron de referencia los manuales de cultivo publicados por entidades o empresas peruanas, pero con el paso de los años, han venido ganando conocimiento propio acerca del manejo del cultivo. Las técnicas asociadas al procesamiento industrial fueron traídas de sus integrantes de experiencias anteriores, pero en la medida que han avanzado en el desarrollo del negocio ha generado sus técnicas propias, aunque estas no se encuentran debidamente documentadas.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
Subsistema estructural	Instalaciones	AGROINCOLSA S.A.S. no cuenta con sede propia. Las instalaciones donde opera son de un particular que les tiene cedido el local mediante contrato de arrendo, por tanto, todas las adecuaciones que se han realizado en el lugar, una vez, les sea pedido por sus propietarios, se perderán. Esta situación ha impedido que los socios puedan dar cumplimiento a algunos requisitos exigidos por el INVIMA en las visitas de seguimiento.
	Equipos	La empresa cuenta con algunos equipos de propiedad de los socios para el procesamiento industrial de la almendra de Sacha Inchi; sin embargo, la gran mayoría de equipos existentes en la planta de procesamiento son de propiedad de ASOPROSAOP que fueron donados por diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales.
	Tareas	La totalidad de las tareas de las múltiples labores que se realizan en AGROINCOLSA S.A.S. son asumidas directamente por los dos socios. La persona que legalmente figura como Gerente realmente ejerce el rol de jefe de producción, mientras que su socio, quien a la vez es el representante legal de ASOPROSAOP es quien verdaderamente asume el rol de Gerente o Representante Legal de AGROINCOLSA. Es la persona que la representa en todo proyecto, evento, ante cualquier entidad.
	Flujo de trabajo	AGROINCOLSA S.A.S. no tiene establecidos flujos de trabajo.
	Grupos de trabajo	Cómo se mencionó anteriormente, los únicos trabajadores formales de AGROINCOLSA S.A.S. son sus dos socios; cuando hay acumulación de trabajo de acuerdo con las demandas del mercado se hace contratación de personal al jornal (o por día de trabajo), caso en el cual ambos socios lideran las diferentes tareas que hay que realizar.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
	Autoridad	La autoridad en AGROINCOLSA es ejercida por la Junta Directiva, conformada por los dos socios que la conforman.
	Flujo de información	AGROINCOLSA S.A.S. no tiene establecidos flujos de información, aunque como la empresa es pequeña, toda la información fluye fácilmente entre las partes involucradas.
	Procedimientos	AGROINCOLSA S.A.S. no tiene documentados los procedimientos internos de todos los procesos que se llevan al interior de la organización.
	Reglas	Las reglas establecidas entre los socios de AGROINCOLSA S.A.S. son informales. Existen de palabra, lo cual se atribuye además a los años de amistad y cercanía entre ellos.
Subsistema psicosocial	Recursos humanos	La planta de personal de AGROINCOLSA S.A.S. está conformada únicamente por sus dos socios, quienes son los que realizan la totalidad de las labores propias de la operación. En los casos que por las demandas de producto se requiere contratar personal, la contratación se hace por día de trabajo.
	Actitudes	Los dos socios de AGROINCOLSA son personas dinámicas, activas, positivistas, que demuestran gran actitud frente a los retos que ellos mismos se han fijado.
	Percepciones/ Motivación	Ambos socios y trabajadores directos de AGROINCOLSA son personas que tienen una buena percepción del negocio hacia el futuro, lo que los ha movido a dar lo mejor de sí para enfrentar los retos que se les han presentado, y superar las adversidades durante los diez años de vida que tiene la organización.
	Liderazgo	El liderazgo en la organización es ejercicio por ambos socios, aunque en cierto grado, la persona que figura como Gerente está relegada a las decisiones de su socio que en la práctica es quien actúa como tal.
	Comunicación	La comunicación entre el personal de AGROINCOLSA es directa considerando el tamaño de la organización y nivel de relación entre los socios.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
Subsistema Administrativo	Relaciones interpersonales	Las relaciones personales al interior de la organización están condicionadas por la relación de pareja entre los socios de AGROINCOLSA S.A.S.
	Fijación de objetivos	AGROINCOLSA S.A.S. tiene definidos sus objetivos generales y específicos, aunque estos se confunden con la razón de ser propia de ASOPROSAOP.
	Planeación	AGROINCOLSA S.A.S. no tiene implementado un sistema de planeación. Las actividades se ejecutan en la medida de las necesidades o requerimientos.
	Organización	AGROINCOLSA S.A.S. no cuenta con un organigrama que refleje su organización interna, considerando que, hasta el momento, únicamente se cuenta con dos personas que trabajan directamente (sus socios).
	Instrumentación	AGROINCOLSA S.A.S. no cuenta con herramientas ni sistemas de automatización, electrónica, e informática debidamente enlazados en red. Todas las operaciones se efectúan en forma manual.
Sistema Ambiental	Control	AGROINCOLSA S.A.S. no cuenta con dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular los procesos internos del negocio con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados. Todos los procesos de control son manual no documentados ni sistematizados.
	Política medio ambiental	La organización tiene definidos sus objetivos ambientales más no cuenta con una política ambiental que refleje su pensar y actuar respecto a la gestión ambiental.
	Aspectos e impactos ambientales	La empresa AGROINCOLSA S.A.S. no tiene definida a la fecha una matriz que les indique los aspectos ambientales por cada una de sus actividades con la relación de los posibles impactos que estas puedan generar al ambiente, los recursos naturales y la sociedad.

Subsistema	Elementos que los conforman	Situación encontrada
Objetivos y metas ambientales		AGROINCOLSA S.A.S. tiene definido como objetivo ambiental: Implementar procesos y prácticas ambientales que reduzcan el impacto de la actual operación mediante el reciclaje de residuos sólidos de cosecha y el adecuado manejo de fuentes de agua y cuencas hidrográficas. Garantizar la inocuidad y calidad de la materia prima suministrada por nuestros asociados a los actuales y potenciales proveedores mediante la capacitación permanente de los mismos en técnicas como BPA, BPM, BPA, agricultura orgánica y manejo postcosecha.
Requisitos legales		Uno de los dos socios de AGROINCOLSA S.A.S. es de profesión ingeniero ambiental, razón por la cual tiene conocimiento general de las normas legales ambientales generales, vigentes en Colombia, más, sin embargo, para el caso concreto de la organización no se ha dispuesto una matriz de requisitos legales que relacione cada una de las normas de estricto cumplimiento por parte de la organización.
Programas de gestión ambiental.		La organización AGROINCOLSA S.A.S. desarrolla sus acciones guiada por el deseo ferviente de sus socios fundadores de contribuir a solucionar un problema ambiental, económico y social que afecta al departamento del Putumayo; y con base en esa aspiración desarrolla diferentes actividades, más sin embargo no cuenta con un plan específico de gestión ambiental acorde a la prevención, control y resolución de los impactos ambientales de sus actividades.

Nota: Creación propia.

En los registros fotográficos (figuras 14 a 17) siguientes se sintetizan las principales actividades realizadas por la empresa AGROINCOLSA S.A.S.

Figura 14.

Asistencia técnica en establecimiento de cultivos de Sacha Inchi.



Nota: Presentación Asociación ASOPROSAOP, por Fierro L. & Carbonell B., 2019.

Figura 15.



Asesoría, asistencia técnica y capacitación en cultivos de Sacha Inchi.

Nota: Presentación Asociación ASOPROSAOP, por Fierro L. & Carbonell B., 2019.

Figura 16.

Productos de Sacha Inchi que procesa y oferta al mercado la empresa AGROINCOLSA.



Nota: Presentación Asociación ASOPROSAOP, por Fierro L. & Carbonell B., 2019.

Figura 17.

Gestión de proyectos, estrategias de mercadeo y comercialización.



Nota: Presentación Asociación ASOPROSAOP, por Fierro L. & Carbonell B., 2019.

8.4 Análisis DOFA

A partir del análisis introspectivo y del entorno macro y micro de AGROINCOLSA S.A.S. se elabora el análisis de debilidades y fortalezas internas, así como de amenazas y oportunidades externas del negocio, que posteriormente permitirán definir las estrategias de gestión de la organización. El análisis realizado se presenta en la tabla 12.

Tabla 12.

Análisis DOFA de AGROINCOLSA S.A.S.

Análisis de condiciones internas y externas	
Debilidades	Los socios de AGROINCOLSA S.A.S. no tienen formación en gestión empresarial. Los logros desde su creación hasta la fecha han estado guiados por sus deseos y aspiraciones de contribuir a resolver un problema económico y social que aqueja la región Putumayense.
	AGROINCOLSA S.A.S. no tiene claramente definida su misión, visión y objetivos empresariales; estos se confunden fácilmente con las aspiraciones y propósitos de la organización ASOPROSAOP que posteriormente engendró.
	Debilidad financiera de los socios de AGROINCOLSA S.A.S. que les permita invertir en equipos, terrenos, infraestructura y otros activos para el impulso de la organización.
	La empresa tiene un alto nivel de apalancamiento, pero a los socios les da temor asumir con sus propios activos las responsabilidades financieras que pueden asumir porque tienen temor que si el negocio no genere la rentabilidad suficiente para podrían pagar los compromisos.
	Desconocimiento en gestión financiera de los socios de AGROINCOLSA lo que ha llevado a que las decisiones con respecto al manejo del dinero dependan básicamente de otras personas.
	La organización no cuenta con un plan de gestión empresarial que oriente las acciones de los socios y de la organización misma.

Análisis de condiciones internas y externas

AGROINCOLSA S.A.S. no lleva el control documental de sus procesos y técnicas relacionadas tanto a las labores del manejo agronómico del cultivo, como de los procesos de manufactura de los diferentes productos que elabora.

AGROINCOLSA S.A.S. cuenta con registro sanitario INVIMA, sin embargo, no cumple al 100% los requisitos exigidos por este organismo de control; para ello deben realizar varias adecuaciones en la planta y sus procesos, pero como el local donde operan no es propio los socios están limitados para hacer la totalidad de adecuaciones que requieren.

Los roles de los socios de la organización no son congruentes en la práctica con lo que figura en los documentos.

AGROINCOLSA S.A.S. no tiene establecidos flujos de trabajo, flujos de información, procedimientos, ni reglamentos internos.

AGROINCOLSA S.A.S. no tiene certificación de BPM, HACCP ni ISO 22000 lo que condiciona la calidad de sus productos para exportación.

Entusiasmo, optimismo, y propósitos de desarrollo claramente definidos por los socios de AGROINCOLSA S.A.S. es lo que los impulsa a sostenerse en el mercado, pese a las adversidades.

AGROINCOLSA ha acumulado importante conocimiento durante los diez años de vida que tiene la organización, en técnicas de procesamiento industrial, seguridad alimentaria e inocuidad, estrategias de comercialización, gestión de proyectos, entre otros, que es un recurso valioso para el desarrollo del negocio.

Fortalezas

Para garantizar la producción permanente de materia prima con las calidades exigidas por los socios de AGROINCOLSA S.A.S. se organizó ASOPROSAOP y es esta organización la que le abastece en forma regular el material necesario para los procesos y el cumplimiento de compromisos (pedidos de producto por los clientes).

AGROINCOLSA S.A.S. tiene diez años de vida debidamente registrados en la Cámara de Comercio del Putumayo, y ante otras entidades lo cual le favorece en el apalancamiento de proyectos, créditos, y otros compromisos que puedan asumir.

Análisis de condiciones internas y externas

	AGROINCOLSA S.A.S. ha logrado un posicionamiento de su nombre en la región durante los diez años de vida que lleva en el mercado, y ya es reconocida a nivel institucional.
	Con el paso de los años, AGROINCOLSA S.A.S. ha venido desarrollando una base de clientes que reconocen sus productos, y aunque en baja escala, poco a poco se ha ido ampliando el mercado de estos.
Oportunidades	La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (KOICA) está interesada en invertir recursos de cooperación internacional para el establecimiento de cultivos de Sacha Inchi y otras especies amazónicas con potencial de desarrollo empresarial en Putumayo; por lo que, si ese proyecto se lleva a efecto, va a haber suficiente materia prima en la región para lograr hacer una gran expansión de la empresa.
	El Presidente de la República Iván Duque en el Taller Construyendo País # 30 efectuado el 11 de mayo de 2019 en la ciudad de Mocoa, asumió el compromiso de apoyar las iniciativas empresariales que tengan como base cultivos de Sacha Inchi en Putumayo.
	El cultivo de Sacha Inchi ha logrado posicionamiento como una alternativa de desarrollo económico local para la sustitución de cultivos ilícitos, por lo que en varios programas gubernamentales y no gubernamentales se ha incluido esta línea de apoyo a campesinos que deseen cultivarlo.
Oportunidades	Las excelentes propiedades nutricionales del Sacha Inchi favorecen las posibilidades de acceder a un gran mercado a nivel mundial, una vez se desarrolle adecuadamente la comercialización; tomando como referencia el informe de la Organización Mundial de la Salud sobre los diez principales problemas de salud a nivel global.
	El Banco Agrario de Colombia abrió una línea de crédito para los campesinos que deseen cultivar Sacha Inchi, condicionados a la suscripción previa de un contrato de compraventa de la producción.
	Diferentes organizaciones, y en particular entidades de educación superior están prestas a brindar asesoría y apoyo a la micro y pequeñas empresas para su fortalecimiento organizacional y empresarial.

Análisis de condiciones internas y externas

Amenazas

Existe en Colombia y a nivel mundial, ángeles inversores que con un adecuado plan de negocios y financieros pueden brindar el apalancamiento financiero que los socios de AGROINCOLSA S.A.S. necesitan.

El local donde opera AGROINCOLSA S.A.S. es de propiedad de terceros; por tanto, el día que los particulares exijan a los socios la devolución de la propiedad, las adecuaciones realizadas hasta el momento se perderán. Aunque hay un contrato de arrendamiento suscrito siempre existe la amenaza que en cualquier momento les pueden exigir la devolución del inmueble, independientemente que haya una multa de por medio.

La mayor parte de los equipos con que cuenta AGROINCOLSA S.A.S. son de propiedad de ASOPROSAOP, lo cual representa riesgo de sustracción o eliminación en caso de que se presenten conflictos internos entre los integrantes de ambas organizaciones; en especial considerando que el Representante Legal de ASOPROSAOP es uno de los socios y conyugue de la Gerente de AGROINCOLSA.

Al mercado local, regional, nacional e internacional en forma constante están ingresando muchas empresas que están ofertando variedad de productos de Sacha Inchi de muy buena calidad.

El mundo de los negocios es cambiante y exige permanentemente innovación en los productos. La llegada de un empresario innovador y con capital al departamento del Putumayo, podría acaparar la producción y los principales clientes a nivel nacional e internacional, opacando o rezagando a un segundo plano las organizaciones locales.

El clima del departamento del Putumayo es muy húmedo, lo que favorece el desarrollo de hongos y microorganismos que fácilmente dañan la calidad de las semillas como de los productos derivados del Sacha Inchi.

Los campesinos cultivadores de Sacha Inchi no emplean semillas ni material certificado para los cultivos, lo que puede repercutir en una baja producción de los cultivos que abastecen la planta de AGROINCOLSA y por ende que en un determinado momento no le ofrezcan los volúmenes mínimos de materia prima que requiera para suplir las demandas de sus clientes.

Análisis de condiciones internas y externas

Los cultivadores de Sacha Inchi no están certificados con BPA y la mayoría de ellos hace uso incontrolado de agroquímicos en los cultivos repercutiendo en la calidad nutricional de la materia prima que se está empleando en los procesos, lo que puede repercutir en la presencia de metales pesados que se bioacumulan en los frutos y por ende en los productos finales.

El cultivo de Sacha Inchi es atacado por varias plagas y nemátodos, pero en Colombia y específicamente en el departamento del Putumayo, no hay estudios que precisen los tipos de enfermedades y por ende el control que puede hacerse de las mismas; esta situación puede repercutir en algún determinado momento en que se reduzca considerablemente el volumen de materia prima que la empresa necesita para el cumplimiento de sus compromisos.

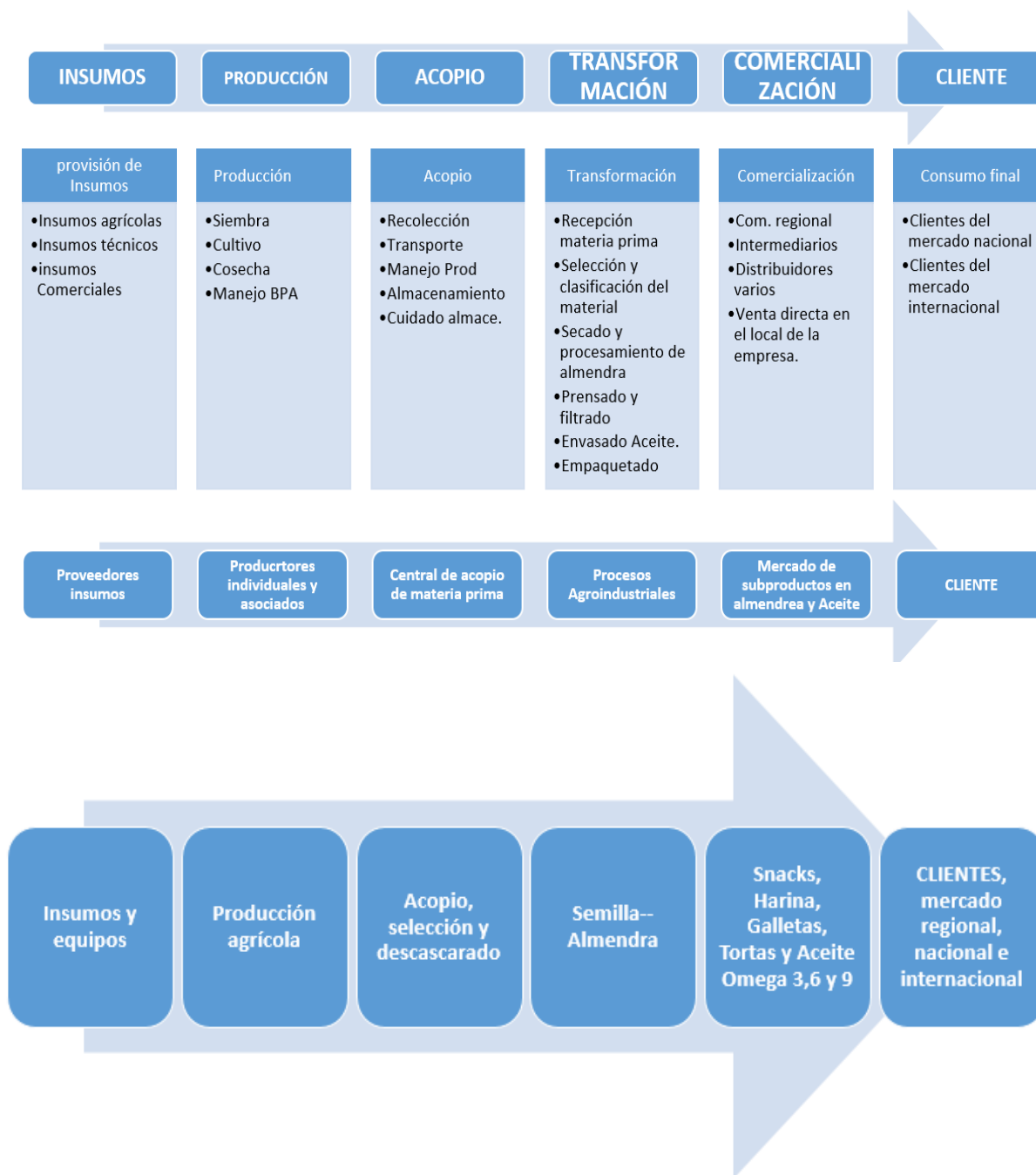
Nota: Creación propia

8.5 La Cadena De Valor Del Sacha Inchi En AGROINCOLSA S.A.S,

A nivel local se ha venido fortaleciendo el Sacha Inchi, materia prima de AGROINCOLSAS S.A.S, trayendo consigo una gran expectativa de desarrollo en producción, transformación y comercialización de los subproductos como es el maní (almendra) y el Aceite Omega 3,6 y 9. En los gobiernos locales y regionales, ha venido creciendo en los últimos diez años la aplicación de políticas públicas y programas que favorecen notablemente la alternativa productiva como es el Sacha Inchi de AGROINCOLSAS y sus derivados.

A nivel nacional la cadena productiva de estos productos denominados promisorios va en creciente, poco a poco va tomando forma en varios departamentos del país esta línea de producción agrícola, y de cierta manera se involucra directamente con la política de mercados verdes y Biocomercio en Colombia. De esta manera hoy por hoy se involucran diversos actores sobre la cadena del Sacha Inchi, teniendo como resultado los siguientes protagonistas en el desarrollo de la misma:

Figura 18.



Cadena del Sacha Inchi.

Nota: Creación propia.

Actores directos:

Productores, cultivadores, asociaciones cultivadoras de Sacha Inchi, organizaciones sociales, comerciantes, intermediarios, transformadores y sector empresarial y de las entidades del orden estatal. Muchos de los actores directos e indirectos pertenecen a la línea de producción agropecuaria de la región en Sacha Inchi, donde comparte espacio de concertación entre lo público y lo privado o social, cuyo objetivo principal es promover en forma conjunta la cultura de la asociatividad, propiciar mayor confianza y una mejor articulación entre los diversos eslabones, para incrementar la competitividad de los productores, comercializadores e instituciones involucrados en la producción, transformación y comercialización del Sacha Inchi. Es en este espacio de concertación en donde se discuten los principales problemas e identifican posibles amenazas; se plantean posibles soluciones, se promueven políticas de desarrollo e implementan planes operativos para el desarrollo de la misma esta cadena de valor. Actores indirectos: los actores indirectos naturalmente podemos encontrar a las organizaciones sociales sin ánimo de lucro, la entidad ambiental como CORPOAMAZONIA, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, el Instituto Tecnológico del Putumayo ITP, la Universidad de la Amazonía, el Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas, SINCHI, la cooperación internacional y demás organizaciones y corporaciones que circulan en el ámbito de los mercados verdes y el Biocomercio en Colombia.

8.6 Análisis Del Modelo De Negocio

Haciendo uso del modelo de CANVAS, se presenta a continuación un análisis de dicho método para AGROINCOLSA SAS (tabla 13):

Tabla 13.*Adaptación del modelo de Canvas*

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta De Valor	Relaciones Con Clientes	Segmentos De Clientes
ONGs, Entidades Estatales, Corpoamazonia ICA, restaurantes, Agencias turísticas, Cooperación Internacional, DPS, Empresa Petrolera de la Zona, Grandes superficies, PECTIA, Consumidores varios	Fortalecimiento de los cultivos Ampliación de cultivos Sancha Inchi Recursos Clave Humano, Natural, Experiencia en el cultivo, Recursos Institucionales, Hídrico y Naturales, Nueva tecnología, tierra, predios de cultivos, infraestructura agroindustrial e infraestructura en locaciones.	Productos alternativos de cultivos lícitos amigables con el medio ambiente y de alto valor nutricional.	Bajas, Vendedor-Comprador- Vendedor intermediario, Canales Venta directa, Solicitudes telefónicas Internet Reservas periódicas Identificación grandes superficies y canales de exportación.	Naturistas Ambientalistas Turistas Intermediarios Líneas de supermercados Grupo de tenderos de municipios medianos Red de mercados.
Estructura De Costes		Fuentes De Ingresos		
✓ Materia prima		✓ Venta de Productos y subproductos Sacha Inchi		
✓ Mano de Obra		✓ Snak		
✓ Equipos		✓ Galletas		
✓ Mantenimiento predios rurales		✓ Inversión social del estado		
✓ Arriendo bodegas		✓ Venta aceite Omega 3,6,9		
✓ Arriendo oficinas		✓ Cooperación internacional		
✓ Infraestructura básica		✓ Nuevos productos orgánicos		
✓ Inversión en innovación y tecnología				

Nota: Creación propia

El equipo asociativo de AGROINCOLSA SAS, interpreta de forma objetiva sus estadios en diferentes componentes del Canvas, haciendo de ésta una herramienta clave para la planificación de actividades de identificación y acción futura en la aplicación del Modelo de Gestión Empresarial estructurado para la dinamización empresarial y comercial del producto y sus derivados del Sacha Inchi.

8.7 Matriz Eric Para AGROINCOLSAS SAS Puerto Caicedo Putumayo

El análisis de la Matriz ERIC, de los Océanos azules permite determinar en AGROINCOLSA SAS, visualizar posibilidades de dar valor agregado a los productos que ofrece, en este caso; el Maní en snack, Las Galletas con harina de Sacha Inchi y el Aceite Omega 3,6 y 9 de Sacha Inchi. A continuación, se estructura dicha matriz para AGROINCOLSA SAS:

Tabla 14.

Adaptación de la matriz de ERIC

ELIMINAR		REDUCIR	
✓	Malas prácticas agrícolas en campo	✓	Impactos ambientales
✓	Malos proceso en almacenamiento	✓	Mal manejo de desperdicios orgánicos
✓	Empaques de baja calidad	✓	Pérdidas del producto por mal manejo
✓	Mala presentación de producto final	✓	Presencia de microorganismos en la materia prima
✓	Eslabón de intermediarios oportunistas	✓	El tiempo en procesos que no generan valor agregado
✓	Desorganización administrativa		
INCREMENTAR		CREAR	
✓	Buenas prácticas agrícolas	✓	Mensaje alusivo al producto verde, producto orgánico saludable y de bienestar para la salud del consumidor
✓	Sistema de gestión de calidad en los procesos		
✓	Diversificación en sabores de los productos	✓	Modelo de negocio para grandes superficies comerciales
✓	Cobertura y eficiencia en la oferta de los productos.	✓	Plan de marketing de venta para los productos
✓	Calidad en el servicio al cliente	✓	Nuevos segmentos de mercados

INCREMENTAR	CREAR
✓ Capacidad de respuesta al cliente en cuanto a calidad de los productos	✓ Nuevos mecanismos para dar a conocer los productos de AGROINCOLSA SAS
✓ Alianzas con grandes empresas comerciales, grandes superficies, y organismos internacionales de cooperación y gestión	✓ Una estrategia atractiva al ojo y al paladar de nuevos clientes potenciales de los productos del Sacha Inchi en AGROINCOLSA SAS

Nota: Creación propia.

Con los planteamientos anteriores establecidos en la matriz ERIC, AGROINCOLSA SAS, se identifican variables importantes para que se trabajen en planes de mejoramientos, en el plan de gestión empresarial y en el sistema de gestión ambiental establecido para tal fin.

IX. Sistema De Gestión Empresarial De La Organización Productiva

Para la organización empresarial AGROINCOLSA S.A.S. se establecen los siguientes elementos estratégicos de su plan de gestión empresarial.

Antes de determinar la Misión y Visión Empresarial de AGROINCOLSA S.A.S., en la nueva estructura del Sistema de Gestión Empresarial, se establece un “Propósito empresarial”; trabajar de manera integral en pro de mejorar las condiciones de vida de los socios de AGROINCOLSA S.A.S., el crecimiento financiero de la empresa debe ir de la mano con la tranquilidad y el buen vivir de sus asociados y productores de Sacha Inchi; el desarrollo y el éxito de los productos permitirán crecer en calidad de vida para todas las personas involucradas en el círculo de producción del Sacha Inchi y sus derivados.

9.1 Visión

Para el año 2025, AGROINCOLSA S.A.S. será reconocida a nivel nacional entre las primeras cinco empresas manufactureras de productos derivados de la almendra Sacha Inchi y otros productos amazónicos, elaborados con altos estándares de calidad a través de la

implementación de BPM y análisis HACCP brindando confianza, bienestar y satisfacción a clientes y demás partes interesadas.

9.2 Misión

AGROINCOLSA S.A.S. somos una empresa nativa de la región amazónica colombiana, con sede en el municipio de Puerto Caicedo, Putumayo, comprometida con el desarrollo sostenible regional a través de la gestión y ejecución de proyectos productivos y de manufactura de Sacha Inchi y otros frutales amazónicos como alternativas económicas lícitas, viables, social y ambientalmente para la sociedad Putumayense, cumpliendo altos estándares de calidad en todos sus procesos bajo el enfoque del mejoramiento continuo, para garantizar a colombianos y ciudadanos del mundo entero, productos alimenticios nutritivos, deliciosos y seguros, que aporten salud y bienestar.

9.3 Objetivos Empresariales

En aras de cumplir su misión y visión empresarial, se definen los siguientes objetivos estratégicos para AGROINCOLSA S.A.S.

- 1) Desarrollar, aprobar e implementar un plan de acción estratégico que le permita orientar las decisiones y acciones empresariales en armonía con su misión, visión y propósitos de desarrollo.
- 2) Fortalecer la estructura empresarial y financiera que le permita a AGROINCOLSA S.A.S. adquirir terreno propio para construir las instalaciones locativas adecuadas a los procesos con el lleno de requisitos legales en seguridad alimentaria e inocuidad.
- 3) Desarrollar alianzas estratégicas para la implementación de un plan agresivo de mercadeo y comercialización de sus productos con proyección departamental y regional a corto plazo nacional a mediano plazo e internacional a largo plazo.

9.4 Mapa De Procesos

En la figura 19 se esquematiza el diagrama de todos los procesos que debe desarrollar AGROINCOLSA S.A.S. en forma interrelacionada para el cumplimiento de su misión institucional teniendo como orientación su visión empresarial.

Figura 19.



Mapa de procesos propuesto para AGROINCOLSA S.A.S.

Nota: Creación propia.

9.4.1 Procesos Estratégicos

Son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. (ESAN, 2016).

De acuerdo con la situación actual, se definen como procesos estratégicos para AGROINCOLSA S.A.S. los siguientes:

- **Planeación Estratégica:** El análisis que se hace del estancamiento que ha tenido la empresa AGROINCOLSA S.A.S. durante sus diez años de vida es que ha carecido de un proceso de planeación estratégica permanente a partir del cual sus socios definan las acciones a desarrollar; en ese sentido y con el propósito de alcanzar sus objetivos y metas de desarrollo anteriormente definidos, es prioritario que la empresa desarrolle, apruebe y haga seguimiento permanente a un plan estratégico de gestión empresarial en el cual estén claramente definidos los objetivos y metas de desarrollo, con indicadores de resultado y logro a corto, mediano y largo plazo. Este proceso deberá ser monitoreado al menos semestralmente y evaluado cada año, al menos durante el corto plazo (tres años aproximadamente) y de acuerdo con los resultados deben irse realizando los ajustes que sean pertinentes siempre teniendo en claro su visión empresarial.
- **Fortalecimiento organizacional/ y empresarial:** El análisis que se hace del estancamiento de AGROINCOLSA S.A.S. es que este igualmente ha estado condicionado por otros factores, como el bajo conocimiento de los socios respecto a técnicas y estrategias modernas de gestión empresarial, el bajo nivel o capacidad financiera de sus socios para invertir recursos en el equipamientos locativos y equipos; así como el limitado número de accionistas que aporten ideas innovadoras. En ese orden de ideas se recomienda que la empresa debe desarrollar un proceso continuo a corto y mediano plazo para modernizarse con la inyección de capital de trabajo, bien sea por cuenta propia de los actuales accionistas, o bien permitiendo el

ingreso de nuevos accionistas que aporten no solo capital en efectivo, en especie e ideas innovadoras; y de igual manera en el desarrollo de un plan agresivo de capacitación y fortalecimiento de las capacidades gerenciales de los socios actuales con nuevos conocimientos que les permitan renovar ideas y abrir sus horizontes de acuerdo con las actuales necesidades del mercado y el mundo de los negocios.

- **Mercadeo y comercialización:** AGROINCOLSA S.A.S. debe desarrollar un proceso innovador, agresivo y permanente de marketing que le permita ingresar a nuevos mercados, ganar nuevos clientes y por ende comercializar un mayor número de productos que en últimas es la razón de ser del negocio. Con ese fin, el proceso debe fijar estrategias de exploración e introducción de los productos en diferentes líneas de mercado de manera directa a ellos, suprimiendo así los intermediarios para potencializar la rentabilidad comercial:
 - Almacenes de cadena
 - Expendios de medicamentos y productos naturistas.
 - Cadenas de restaurante
 - Ventas por catálogo
 - Ventas por comisión en supermercados y negocios locales.
 - Puntos de venta de productos regionales de la amazonia.

9.4.2 Procesos Clave

Son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que presta el negocio y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor; su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de

estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos, (ESAN, 2016).

En el caso de AGROINCOLSA S.A.S. se consideran que los procesos clave son:

- **Asistencia técnica agropecuaria y ambiental:** Para garantizar que la materia prima a emplear en los diferentes procesos y productos elaborados por AGROINCOLSA S.A.S. cumpla los requisitos de calidad requeridos, la empresa debe adelantar un proceso permanente de asistencia técnica agropecuaria y ambiental donde transfiera a los proveedores de la materia prima, técnicas de BPA y de gestión ambiental.
- **Producción y calidad:** Para garantizar la buena calidad de los productos terminados, AGROINCOLSA S.A.S. debe certificarse y desarrollar en todos los procesos internos, BPM y certificarse en análisis de riesgos HACCP, además de cumplir los requisitos plenos exigidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. INVIMA. El cumplimiento de estos requisitos de seguridad alimentaria e inocuidad le permitirá garantizar verdadera calidad en sus productos.
- **Innovación y desarrollo de nuevos productos:** AGROINCOLSA S.A.S. debe desarrollar un proceso continuo y permanente de innovación y desarrollo de nuestros productos para ofertar a su clientela variedad con calidad, de manera que pueda abarcar constantemente nuevas plazas y llegar cada vez a un mayor número de clientes.

9.4.3. Procesos De Apoyo O De Soporte

Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o

usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc. (ESAN, 2016).

Para AGROINCOLSA S.A.S. se proponen los siguientes procesos de apoyo o de soporte:

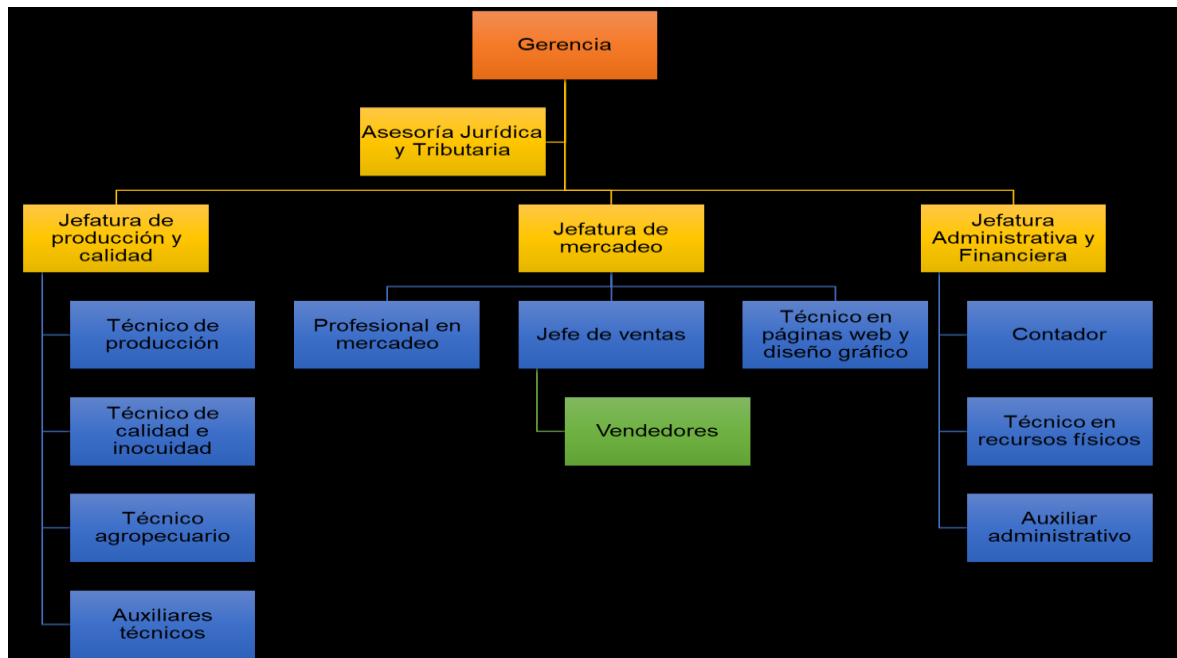
- **Gestión del talento humano:** Para potencializar a AGROINCOLSA es necesario que todo el personal relacionado e involucrado en su objeto social, además de sus socios y directivas, tengan claro conocimiento de los elementos estratégicos del negocio, de sus procesos y planes de acción para que actúen en armonía con las aspiraciones de los socios, de esa manera se garantizará el cumplimiento a cabalidad de los planes de acción estratégica que se definan. De igual manera la empresa deberá trabajar en políticas del desarrollo integral del talento humano que favorezcan la fidelización, el desarrollo y atracción de este recurso.
- **Gestión ambiental, en calidad, seguridad y salud en el trabajo:** AGROINCOLSA S.A.S. debe adelantar y controlar que las acciones que se realicen en los procesos estén alineados a su política y sistema de gestión ambiental para de esta manera ser efectiva en su propósito de contribuir al desarrollo sostenible regional. Así mismo debe garantizar el cumplimiento de las políticas y normas nacionales en materia de seguridad y salud en el trabajo, y controlar que sus procesos y productos cumplan siempre los requisitos y expectativas de sus clientes y demás partes interesadas.
- **Gestión administrativa y financiera:** Para la buena marcha y operación interna de la organización, AGROINCOLSA S.A.S. debe desarrollar un proceso de gestión administrativa y financiera, a través del cual se ejecuten y controlen todas las acciones de esa naturaleza por parte de la totalidad de actores humanos involucrados en los diferentes procesos y actividades.

- **Gestión de proyectos:** Por la naturaleza de su negocio, hoy en día es altamente probable que AGROINCOLSA S.A.S. logre conseguir financiación de diferentes fuentes gubernamentales o no gubernamentales, nacionales o de recursos extranjeros para expandir su cobertura física, logística, y de mercadeo, por lo que es importante que mantenga un proceso vigente de gestión de proyectos encaminado a explorar las posibilidades que existen o llegaren a existir para aprovecharlas en el momento que se presenten. Esto implica estar previamente preparado con proyectos debidamente justificados y soportados para tener alta probabilidad de acceso a tales recursos.

9.5. Estructura Organizacional Propuesta Para AGROINCOLSA S.A.S.

De acuerdo con las necesidades y proyecciones futuristas que se plantean para AGROINCOLSA, se diseñó la propuesta de la estructura organizacional que se recomienda implementar, la cual se presenta en la figura 20.

Figura 20. Estructura organizacional propuesta para AGROINCOLSA S.A.S.



Nota: Creación propia.

La estructura organizacional pretende presentar de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa, desde el gerente, jefes de áreas y roles de otros trabajadores o empleados. La pretensión es ayudar a la división interna para agilizar los procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios.

En ella se contemplan una serie de roles y cargos que inicialmente puede parecer desbordada para la capacidad real actual de la empresa, por lo que se propone que inicialmente algunos de ellos sean desempeñados por las mismas personas directas (socios), o las que eventualmente sean contratadas por comisión o encargo, de manera que se permita abarcar todas las necesidades de acuerdo con los procesos y objetivos de desarrollo. Las jefaturas de área serán las responsables de implementar y controlar cada uno de los procesos clave que se detallan en el subtítulo anterior, y estarán apoyados por el personal técnico o profesional de segundo o tercer nivel que se indica en el organigrama.

En el capítulo de evaluación financiera de la propuesta de optimización se detalla el costo asociado a su implementación.

9.6 Plan Estratégico

En la tabla 15 se concretan las acciones de las líneas estratégicas a desarrollar que deberá implementar AGROINCOLSA S.A.S, por cada uno de los componentes del plan estratégico empresarial que se efectuó a partir del análisis interno, del micro entorno y del macro entorno de la organización.

Tabla 15.*Elementos estratégicos de gestión empresarial para AGROINCOLSA S.A.S.*

Elementos estratégicos	Líneas Estratégicas: Acciones por desarrollar
Talento humano	Los socios y directivos de AGROINCOLSA S.A.S. deben comprender que las empresas surgen y se hacen gracias al talento humano que dedica sus esfuerzos en las acciones propias de su razón de ser y en el marco de sus objetivos y metas. Un recurso humano comprometido, con sentido real de pertenencia a la organización, a gusto y satisfecho con su trabajo es un factor fundamental en el crecimiento de una compañía, de modo que las empresas que busquen seguir creciendo deben poner especial cuidado a sus empleados e impulsarlos para alcanzar mejores resultados. Entendiendo esto es necesario que AGROINCOLSA S.A.S. seleccione y defina un equipo humano de trabajo de base que apoye con el mismo compromiso que sus socios fundadores las riendas y fines de la organización. Para esto se propone desarrollar un tipo de contratación de personal en el cual las personas que demuestren un verdadero compromiso, a partir de un transparente proceso de evaluación de su desempeño, puedan ir asumiendo con su trabajo, acciones de la organización de manera que esto les permita valorar realmente lo que hacen y trabajar con más ahínco y compromiso sobre la estrategia empresarial definida.
Capital Organizacional	Es imprescindible que AGROINCOLSA S.A.S. trabaje en la construcción y consolidación de su capital organizacional: la estructura organizacional, la cultura empresarial o corporativa, los procesos operativos, el liderazgo, el alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia, el trabajo en equipo y el desarrollo de sistemas de información y comunicación entre otros elementos. La razón es que la empresa es el conjunto finito de todos estos elementos que solo en la medida que interactúen relacionada y armónicamente permitirán que la organización avance en el cumplimiento de sus propósitos y fines. De ésta manera se establece un propósito empresarial: “Bienestar para todos”; la cultura organizacional de AGROINCOLSA S.A.S. está orientada a la autonomía y cohesión en su entorno empresarial; Oportunidades de progreso para todos.

Elementos estratégicos	Líneas Estratégicas: Acciones por desarrollar
Ventaja Competitiva	Reconociendo que la competencia entre organizaciones que ofertan productos elaborados a base de Sacha Inchi tanto en Putumayo como a nivel nacional es relativamente alta, teniendo en cuenta que el mercado de los productos de esta especie no está realmente desarrollado, AGROINCOLSA S.A.S. se recomienda la implementación de las siguientes estrategias que le aportarán ventaja competitiva frente a la competencia: - Hasta la fecha, ninguna de las micro y pequeñas empresas en Colombia que trabajan con Sacha Inchi en el departamento del Putumayo están certificadas en BPM y análisis HACCP, o la ISO 22.000 por eso, un elemento que aportaría una ventaja significativa sobre sus competidores es lograr el reconocimiento que sus procesos son seguros para la sociedad. Este proceso irá consolidándose de manera progresiva en el término de un aproximado de tres a cuatro años conforme vaya creciendo el entorno empresarial. - Es necesario definir desarrollar la marca de la empresa que demuestre lo que la organización es, donde está asentada, la importancia de lo que hace, cómo y porqué está conformada. La marca es lo que queda en la mente de los consumidores cuando ya se han consumido los productos. La importancia de la marca está en dejar una huella indeleble en la cabeza de los clientes, una huella que sea inconfundible, una huella memorable, que permita volver a consumir una y otra vez los productos que vende gracias a la diferenciación que consigue con respecto a sus competidores. Una Marca que demuestre que los productos de Sacha Inchi y otros frutales amazónicos, además de ser saludables, son deliciosos y son de la amazonia, y que con su consumo se está colaborando en la protección de este importante ecosistema porque de esta manera se contribuye a controlar su deforestación. - Hasta la fecha ninguno de los productores a nivel departamental ha implementado BPA debidamente certificadas por el ICA, a través de la cual se pueda efectivamente demostrar con hechos su compromiso con el desarrollo sostenible de la región amazónica.
Clientes	AGROINCOLSA S.A.S. debe desarrollar estrategias para la fidelización de sus clientes, para lo cual es fundamental asegurar la calidad e inocuidad de sus

Elementos estratégicos	Líneas Estratégicas: Acciones por desarrollar
	productos. Para cualquier empresa o negocio el cliente siempre es lo más importante, hacia él van enfocados todos los esfuerzos del trabajo diario, para satisfacer sus necesidades e inclusive superarlas. La gestión de clientes es el proceso conformado por un conjunto de tácticas y estrategias que van orientadas a la fidelización de tus clientes; es decir; que decidan voluntariamente seguir comprando y además recomienden sus productos entre sus círculos cercanos¹. De acuerdo con lo anterior, se recomienda a AGROINCOLSA S.A.S. implementar un sistema de valoración del impacto entre sus clientes, que le permita al Gerente y Junta Directiva conocer el concepto que tienen sus clientes tanto de la empresa y como de sus productos. Recopilar sus percepciones y opiniones tanto de aquellos clientes que ha venido ganando a través del tiempo como de los nuevos clientes que pueden llegar durante el proceso de diagnóstico; tabular la información y a partir de los resultados implementar las acciones de mejora que se consideren pertinentes. Adicionalmente se recomienda implementar en su página web y otros medios escritos, encuestas de satisfacción a través de las cuales en forma permanente se esté haciendo recopilación de las percepciones y recomendaciones. Otra recomendación que se hace es realizar una jornada de degustación de los productos, acompañada de una encuesta de satisfacción que tendría la misma finalidad; siempre con el ánimo de desarrollar productos que cumplan plenamente los requisitos y expectativas de los clientes que son la razón de ser del negocio. Servicio al cliente, se trabaja a fondo en conocer muy bien al cliente, la generación de valor del producto y como llegar a la satisfacción de los clientes, la innovación y sus necesidades para avanzar en la exploración de nuevos productos innovadores para el gusto de nichos de nuevos clientes.
Capital tecnológico	“Tener una empresa implica estar a la vanguardia; ir al ritmo que el mercado requiere, dar solución inmediata a los problemas que se van presentando y tener claro que los avances tecnológicos generan desarrollo. La tecnología avanza y a su paso, relega a todas aquellas empresas que no se animan a innovar, que no se

¹ Tomado de: EquipoEditorialSalesUp, <https://www.salesup.com/crm-online/cc-gestion-de-clientes.shtml>.

Elementos estratégicos	Líneas Estratégicas: Acciones por desarrollar
	atreven a probar con nuevas opciones tecnológicas. Existen ejemplos muy simples como aquellas empresas que se rehúsan a utilizar las redes sociales, que temen al impacto del comercio electrónico y otras alternativas tecnológicas para los negocios. Pero aquellas que ven a la innovación tecnológica como una aliada, que les brinda una posibilidad de crecimiento, logran mantenerse vigentes en el mercado y su competitividad es mayor.”² Por esas razones es imprescindible que AGROINCOLSA S.A.S. realice gestiones con entidades como el Instituto Tecnológico del Putumayo, con la Universidad de los Andes-CONSULTANDES-, u otras de la academia para que a través de trabajos de pasantía, prácticas profesionales o de grado, estudiantes de ingenierías industrial, de sistemas, y/o de sistemas de información adelanten un diagnóstico específico de las condiciones actuales tanto en los procesos productivos, administrativos, y de comercialización para que desarrollen un plan de mejoramiento del capital tecnológico con base en el cual la organización pueda gestionar los recursos económicos necesarios para su implementación.
Procesos Clave	De acuerdo con su misión y los propósitos para los cuales fue creada AGROINCOLSA S.A.S. se plantean como procesos clave: - Asistencia técnica agropecuaria y ambiental - Producción y calidad - Innovación y desarrollo de nuevos productos. En el título 9.4.2 se hace una explicación de cada uno de los procesos claves que desarrolla AGROINCOLSA S.A.S.

Nota: Creación propia.

9.6.1 Mapa Estratégico Del Componente De Fortalecimiento Organizacional Y Empresarial:

Con enfoque del fortalecimiento organizacional se plantea el siguiente mapa estratégico para dicha objetividad (tabla 16):

² Tomado de: VISA Empresarial, https://visaempresarial.com/pe/noticias/la-importancia-de-la-tecnologia-en-el-desarrollo-empresarial_1257, Entrevista a Carlos Otalora, Director Nacional de Hertz, 25 de febrero 2016.

Tabla 16.*Mapa estratégico de fortalecimiento organizacional y empresarial*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Perspectiva financiera	Sistema organizacional administrativo y financiero definido estratégicamente acorde a la organización AGROINCOLSA SAS Implementar plan de negocios ambicioso sobre la cadena de mercado del Sacha Inchi en sus diferentes productos y ponerlo en marcha a partir de la búsqueda de financiaciones por cooperación o también por líneas crediticias	% nivel de implementación el componente financiero y administrativo y del plan de negocios sobre productos del Sacha Inchi	50%	Actividades de capacitación en capital organizacional, en agro empresariales y administración empresarial y financieros
Perspectiva del cliente	Fortalecimiento organizacional para la presentación de portafolio de servicios en productos del Sacha Inchi de AGROINCOLSA SAS	% de incremento en el fortalecimiento organizacional para la mejora en la presentación de los servicios de productos de Sacha Inchi en calidad para la salud y la alimentación	50%	*Elaborar portafolio de servicios en productos de excelente calidad *Generar plataformas de mercadeo de los productos con excelente presentación para su consumo
Perspectiva de los procesos	Optimizar los procesos internos de la empresa; desde la Producción de materia prima, transformación y la calidad en el producto, su presentación y la mejora en imagen del producto y sus mecanismos de llegar al cliente: mejores procesos hacen mejores	% de incremento en la mejora de procesos internos de AGROINCOLSA SAS	50%	Actividades de capacitación en organización para los procesos internos en el marco de las mejoras corporativas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	productos para los clientes y logran atenderlos mejor, clientes satisfechos compran más y con mayor frecuencia lo que mejora el componente financiero de la empresa.			
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Desarrollar programas de capacitación en temas de sistemas organizacionales, Administración empresarial y Gestión estratégica	No de capacitaciones con talleres de aprobación y calificación	4 por año	*Alianza SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje *Capacitaciones certificadas y aprobadas

Nota: Creación propia

9.6.2 Mapa Estratégico Del Componente De Mercadeo Y La Comercialización

A continuación, el mapa estratégico con enfoque del mercadeo y la comercialización de los productos de AGROINCOLSA SAS (tabla 17):

Tabla 17.

Mapa estratégico con enfoque del mercadeo y comercialización.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
				Alianzas con almacenes Naturistas Alianzas con granes supermercados
Perspectiva financiera	Incrementar la rentabilidad financiera en la venta de los productos.	% de incremento en las ventas mensuales -Ingresos-	50%	Abrir puntos de venta regionales Apertura de punto de venta en capitales importantes de departamentos
Perspectiva del cliente	Entrega de productos a base de Sacha Inchi con excelentes calidades en salud, alimentación y	% de incremento de número de clientes corporativos.	20%	Actividades de degustación Jornadas de venta a campo abierto en diferentes regiones Actividades promocionales de

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	bienestar	% de incremento en el número de clientes repetitivos	50%	forma digital
Perspectiva de los procesos	Estructurar un proceso de promoción y comercialización organizado y de fácil comunicación	1 proceso estructurado	2	Talleres con clientes Aplicación de estrategias de acercamiento al cliente Identificar necesidades y expectativas de segmentos de clientes Diseño de nuevos productos
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Desarrollar un programa de capacitación al personal en técnicas del crecimiento empresarial, de atención al cliente, y en promoción y ventas.	Número de capacitaciones con prácticas aprobadas	4 por año	Alianzas de capacitación y certificación de cursos, diplomados y talleres con el SENA Definir espacios y cronogramas Dictar charlas pedagógicas varias alternativas y las posibles certificaciones

Nota: Creación propia.

9.6.3 Mapa Estratégico Del Componente De Innovación

A continuación, se presenta un mapa estratégico enfocado hacia la innovación del contexto de AGROINCOLSA SAS en todo su accionar:

Tabla 18.

Mapa estratégico de innovación.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Perspectiva financiera	La generación de valor agregado a los productos a partir de la innovación en calidad y presentación para el crecimiento de los	% de Aumento de los ingresos de recursos propios a partir de la calidad de los productos por su innovación y	50%	Desarrollar un proceso de Fomento en la inversión económica para la innovación y tecnología en los procesos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	ingresos.	presentación en el mercado		
Perspectiva del cliente	*Generar satisfacción de los clientes por la innovación en productos y forma de mercadeo Prestar servicios innovadores que cautiven nuevos nichos de mercados a los productos *Aumentar la satisfacción de los clientes a partir de buenos servicios con buenos productos	% de grado de satisfacción de los clientes	50%	*Investigación para la innovación en estrategias de llegar directamente al cliente *Generación de información y conocimiento en la mejora de los productos para el mercadeo *Innovación en líneas de mercadeo y comercialización del producto y su entrega directa
Perspectiva de los procesos	Innovación en los procesos para disminuir costas, procesos y actividades operacionales poco convencionales que no generan valor agregado Innovación en productos para el bienestar y la alimentación.	% de Mejoramiento del proceso del sistema de gestión de la calidad y servicio de productos	50%	Innovación en los cultivos con actividades de BPA Innovación en los procesos de las diferentes etapas de la cadena de producción
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Promover el desarrollo personal, profesional y empresarial de los integrantes de AGROINCOLSA SAS. Desarrollar talentos innatos en el personal y la	No de programas en incremento manejo y conocimiento en plataformas digitales, innovación en el mercadeo y prestación del servicio de los productos ofrecer	2 por año	Desarrollar capacitaciones en innovación y manejo para los procesos en cultivos con BPA Ejecutar capacitaciones en manejo de plataformas para marketing y mercadeo digital Fomentar actividades de formación en mejoramiento de

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	fuerza laboral.			procesos para la presentación de los productos

Nota: Creación propia.

9.6.4 Mapa Estratégico Del Componente De Fortalecimiento Empresarial

A continuación, se plantea un mapa estratégico con enfoque del fortalecimiento empresarial:

Tabla 19.

Mapa estratégico de fortalecimiento empresarial.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	Entregar la Gestión			
Perspectiva financiera	Financiera, Gestión actores directos e indirectos Gestión a proveedores	% de incremento en las ventas anuales	70%	Alianzas empresariales Alianzas comerciales Alianzas corporativas
	Mejorar en la Gestión de la Calidad Gestión de Mercadeo y Comercialización Gestión en el marketing comercial del Sacha Inchi y sus derivados en AGROINCOLSAS SAS	Incremento en el número de clientes potenciales de viejos y nuevos nichos de mercado Clientes nuevos en el nivel nacional e internacional	50% 30%	Desarrollar estrategias de mercado regionales, nacionales y consolidar una línea de mercado internacional
Perspectiva de los procesos	Fortalecer el Sistema integrado de Gestión Gestión administrativa y de recursos Gestión en innovación y desarrollo de procesos internos y productos y	Un plan estratégico empresarial con todos sus componentes	1 plan	Gestionar apoyo estatal e institucional de la cadena productiva del Sacha Inchi Fortalecer los lasos comerciales, empresariales e institucionales sobre la línea de Sacha Inchi y sus

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
	mercado			derivados
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Promocionar el aprendizaje en cuanto al fortalecimiento organizacional como un todo en la organización AGROINCOLSA SAS	No capacitaciones en los diferentes componentes del fortalecimiento organizacional	4 por año	Talleres internacionales y nacionales sobre el tema Talleres regionales de la articulación de productores, transformadores y comercializadores de Sacha Inchi en la Amazonia.

Nota: Creación propia.

9.7 Plan Operativo

Tabla 20.

Elementos de gestión empresarial para AGROINCOLSA S.A.S.

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
Materias primas e insumos sostenibles	La materia prima fundamental del negocio de AGROINCOLSA S.A.S. es la almendra de Sacha Inchi, la cual es adquirida a los cultivadores de la región, con particularidad a los asociados a ASOPROSAOP que es la organización de cultivadores de Sacha Inchi del municipio de Puerto Caicedo conformada por la misma empresa con esa finalidad. Esta materia debe producirse haciendo uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y labores de post cosecha para garantizar un alto porcentaje de la calidad requerida en los productos finales. De acuerdo con lo anterior, AGROINCOLSA realizará gestiones con el ICA para apoyar la certificación en BPA a todos sus proveedores y deberá expedir un reglamento interno y una circular donde se exija esta certificación como requisito para compra.
Pronostico y tipo de mercado con enfoque verde	Los socios y directivos de AGROINCOLSA serán los líderes de la implementación de su política ambiental como elemento estratégico fundamental de los bienes y servicios que ofrece la empresa con el objeto de garantizar que en todo el ciclo de vida de sus productos se generen los menores impactos ambientales y se incorporen buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, contribuyendo de esta manera a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
	sostenible del Putumayo y en general de la región amazónica colombiana.
Capacidad regulada y suficiente en función de las necesidades del cliente	Para garantizar la fabricación permanente de productos por parte de la empresa y poder dar cumplimiento a las necesidades de sus clientes, es necesario hacer análisis prospectivo de la demanda por cada época del año, para lo cual es fundamental en lo sucesivo, llevar un estricto control de las ventas mensualizadas; de esta manera las directivas de la empresa podrán anticiparse a adquirir los volúmenes de materia prima necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes.
Proveeduría y transporte limpio	Los diferentes insumos, tales como empaques, envases, cintas, etc., y el consecuente transporte desde las ciudades capitales a la planta de AGROINCOLSA, así como de los productos terminados para la venta a nivel departamental o en el ámbito nacional e internacional implica la generación de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, los cuales son reconocidos por la empresa en su matriz de aspectos e impactos ambientales. Para controlar los impactos que AGROINCOLSA pueda generar en tal sentido, implementará el programa detallado en el capítulo X, diseño del Plan de Gestión Ambiental específicamente en el numeral 10.5.
Inventario	Para poder garantizar la producción suficiente y con efectividad, requerida por los clientes de la empresa se recomienda gestionar los recursos necesarios para organizar un cuarto frío para el almacenamiento de la materia prima a fin de controlar el ataque de microorganismos patógenos que aportan una mala calidad a los productos finales en todas sus presentaciones. Como se mencionó anteriormente es importante que la empresa lleve un control mensual de las ventas lo cual le permitirá al área de producción y la gerencia, adquirir con la suficiente anticipación el volumen de material necesario para atender los requerimientos.
Estrategia de localización y	La ubicación de la planta de manufactura de AGROINCOLSA S.A.S. así como de los puntos de venta, son fundamentales para garantizar una adecuada distribución

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
manejo responsable de la infraestructura.	del producto a sus clientes, por esa razón es necesario que antes de proceder a la compra del lote donde construirá la infraestructura propia, se efectúe un análisis riguroso de la localización, y no dejarse guiar únicamente por los precios de venta. Tener en cuenta la localización de los aeropuertos vecinos en las municipalidades de Puerto Asís y Villagarzón como factor determinante para facilitar la comercialización. La adecuación de la infraestructura deberá dar estricto control a los requisitos exigidos por el INVIMA y el análisis HACCP porque ellos también influyen directamente en la calidad de los productos.
Producción o servicio limpio; huella ecológica mínima.	Previendo la necesidad de ofrecer al mercado productos limpios con baja o mínima huella ecológica es indispensable la ejecución por parte de la empresa de un sistema de gestión ambiental que parte de la definición de una política ambiental clara a implementar en todos sus niveles, de la definición y determinación de sus aspectos e impactos ambientales en cada uno de los recursos naturales involucrados en todos los procesos del ciclo de vida del producto así como de los programas de gestión ambiental diseñados. Igualmente, es importante el manejo integral de residuos finales en las diferentes etapas de la producción y transformación, tales como: la cascarilla de la almendra, residuos del producto en general para la producción de abono orgánico para las mismas plantaciones en el reciclaje de nutrientes.
Enfoque en el producto y/o servicio.	Las directivas de la empresa así como todos los miembros de la organización deben reconocer y tener de presente ante cualquier situación que su razón de ser es ofrecer a los clientes productos de excelente calidad, acorde a sus necesidades, no a las deseadas por los empleados o socios de la empresa; por eso es indispensable mantener contacto permanente con la clientela a través de la implementación de encuestas de satisfacción a partir de las cuales se indague sobre la apreciación respecto a la calidad y novedad en los productos o nuevos productos requeridos por estos. El diseño permanente de nuevos productos es crucial para la competitividad y en especial para la supervivencia de la empresa por lo que es importante desarrollar programas permanentes de innovación y desarrollo de nuevos productos.
Ergonomía y diseño de puestos de trabajo y salud	De conformidad con lo reglamentado en el Decreto 1072 de 2012 por el cual se expide el Decreto único reglamentario del sector trabajo en Colombia, la empresa deberá diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
en el trabajo	Trabajo SG.SST que consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en el ciclo de mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo de todo el personal vinculado en forma permanente o eventual para el desarrollo de su objeto social.
Publicidad y manejo de marca	El manejo de la marca es muy importante para crear la imagen deseada de un producto en las mentes de los consumidores. En el caso de AGROINCOLSA se evidenció en la fase diagnóstica, que esta no maneja una exclusiva, sino que toda la publicidad se hace con la definida para ASOPROSAOP, por ende, es esa organización la que está logrando reconocimiento en la sociedad. Se recomienda a los directivos asesorarse para definir una marca que los identifique plenamente ante la sociedad y sus clientes.
Contratación y cierre justo	La contratación de todo tipo de bienes, servicios, o de personal que realice AGROINCOLSA S.A.S. se efectuará siguiendo estrictamente las normas de contratación estatal reglamentadas y vigentes en Colombia, o por las que las se modifiquen, sustituyan o reemplacen en el futuro próximo.
Gestión ambiental	AGROINCOLSA S.A.S. comprometida con el medio ambiente, y el desarrollo sostenible a nivel global desarrollará sus actividades en el marco de su sistema de gestión ambiental, en forma libre, voluntaria y autónoma, a través de la cual le permita, identificar, prevenir, controlar, mitigar o corregir los impactos que en el desarrollo de sus actividades pueda llegar a generar. En el capítulo X se presenta la propuesta del sistema de gestión ambiental que se recomienda implementar a AGROINCOLSA la cual surge de la misión y visión gerencial previamente establecida, como de la política ambiental acordada.
Compras sustentables	AGROINCOLSA aunaré esfuerzos con las entidades gubernamentales, ONG y las empresas privadas, para garantizar la disponibilidad de recursos del planeta a futuras generaciones; realizar una gestión que contemple la protección ambiental, justicia social y desarrollo sostenido de la economía. No basta con reducir la presión sobre los recursos naturales: sino también garantizar igualdad de oportunidades para

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
	todos los ciudadanos y la prosperidad de los sectores productivos para que ciudades y naciones se desarrollen con equilibrio, hoy y en el futuro. Las compras sustentables permitirán a AGROINCOLSA satisfacer sus necesidades de bienes, servicios, obras y utilidades públicas de tal forma que alcance un alto rendimiento basado en el análisis del ciclo de vida de los productos, repercutiendo en beneficios no sólo para la organización, sino también para la sociedad y la economía, al tiempo que reduce a la mínima expresión los daños al ambiente.
Presupuesto, registro y manejo del dinero responsable en función de la misión.	Durante la fase diagnóstica del estudio se detectó que la empresa AGROINCOLSA no lleva un control estricto de las cuentas relacionadas con volúmenes de ventas, ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y en términos generales de los gastos y costos de producción; los registros que se llevan son muy informales y no permiten tener certeza de la situación financiera de la empresa. Por tal motivo es necesario implementar tales procesos que le permitan a los socios tener información fidedigna para la toma de decisiones asertivas, en el marco de la misión, visión y objetivos corporativos definidos.
Control y seguimiento	AGROINCOLSA deberá establecer un proceso de seguimiento y control a los planes de gestión empresarial y ambiental definidos y avalados por las directivas de manera que continuamente esté proporcionando información sobre el progreso en la ejecución de las estrategias y acciones recomendadas, de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas en su debido momento para evitar que la organización desvíe significativamente su rumbo de los planes de corto, mediano y largo plazo trazados, y por ende de la visión empresarial establecida.
Investigación y desarrollo	Las directivas de AGROINCOLSA entienden que los mercados son dinámicos y están exigiendo constantemente nuevos productos y/o servicios, en virtud de que el mundo está en continua y permanente evolución. Eso obliga a que las empresas constantemente deben estar desarrollando nuevos productos; sin embargo, tampoco implica lanzar productos a la ligera.
	Es necesario comprobar que los nuevos productos a ofertar sean lo suficientemente necesarios para los clientes, además que sean lo que ellos buscan de su compra. Eso obliga a AGROINCOLSA a adelantar programas de investigación permanentes a partir de los cuales y previa exploración de las necesidades de los mercados, le

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
	permita desarrollar nuevos productos que lleguen a ser apetecidos por sus clientes.
Gestión del talento humano	Para AGROINCOLSA la gestión del talento humano debe ser un pilar fundamental en la ejecución del plan de gestión empresarial, dado que a través de esta área se puede atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, que son los que hacen factible que la empresa desarrolle su objeto social. Con esta práctica se espera la obtención de los mejores resultados de negocio al contarse con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.
Simbiosis industrial con la cultura y el ecosistema	AGROINCOLSA S.A.S. debe entender que hace parte de un entorno social, económico y cultural en el departamento del Putumayo, por ende, debe procurar establecer relaciones de ayuda o apoyo mutuo entre o con otras entidades y empresas de la región; La simbiosis industrial implica alianzas para el aprovechamiento de residuos y subproductos con empresas o poblaciones vecinas de manera que se cierren los ciclos de materiales y energía. Lo que es un residuo para una empresa es materia prima para otra, especialmente aquellas que trabajan o realizan su mismo objeto social, pues de esta manera se pueden jalonar recursos que los potencialicen en conjunto y a la vez a la sociedad misma, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico, social y ambiental del departamento del Putumayo. Los residuales deben cerrar el ciclo natural: en el caso de los componentes del Sacha Inchi en la diversificación de productos finales, Aceites, Galletas, harinas, tortas, mantequillas etc., las cascarillas de la semilla residual, podría convertirse en material para combustión, artesanías o compostaje simple.
Logística y transporte en el servicio o producción	Para la determinación de la logística de AGROINCOLSA, se implementará un mecanismo de bitácora para las acciones directas en cada etapa de la cadena productiva del Sacha Inchi y derivados; en los cultivos las operaciones en el marco del componente ambiental; en la transformación las acciones operativas deben manejar la eficiencia, la eficacia y la calidad para el producto final. La gestión logística consiste en integrar la planificación, organización y control de todo lo relativo con los departamentos de producción, distribución y abastecimiento de una

Elementos de la operación	Acciones por desarrollar
	empresa. Es gestión de todas las operaciones que buscan garantizar disponibilidad de un determinado elemento (producto, servicio) en tiempo y forma óptimos. Con una adecuada gestión logística de transporte, AGROINCOLSA puede lograr estas ventajas: reducción de costos, capacidad de acceso a mercados más grandes geográficamente, aumento de la competitividad de la organización, y mejora en la satisfacción de los clientes; por eso es determinante realizar una adecuada planeación de todas las operaciones evaluando con detenimiento las necesidades más efectivas de transporte para el abastecimiento de las materias primas e insumos requeridos, así como para colocar en los mercados demandantes sus productos.
Mejoramiento continuo	Los Directivos de AGROINCOLSA S.A.S. enfocarán sus esfuerzos en la búsqueda de la excelencia como estrategia de competitividad y sostenibilidad en el mercado. Este será un proceso progresivo y continuo de aceptar nuevos retos cada día en todos los niveles de la organización. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Nota: Creación propia

X. Sistema De Gestión Ambiental De La Organización Productiva

AGROINCOLSA S.A.S. comprometida con el medio ambiente, desarrollará sus actividades en el marco de su sistema de gestión ambiental, que tiene como enfoque el Reglamento CEE No. 1836/1993 promulgado por la Unión Europea en el año 1993 el cual les permite a las empresas del sector industrial adherirse con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales. Este sistema, se llama Sistema Comunitario de

Ecogestión y Ecoauditoría, y se conoce con las siglas EMAS por su nombre en inglés, EcoManagement and Audit Scheme.

El manual práctico de aplicación del Reglamento EMAS divulgado por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2019) explica que objetivo específico del sistema de gestión ambiental EMAS es promover la mejora continua del comportamiento medioambiental de las organizaciones mediante las siguientes acciones plenamente aceptadas por los socios fundadores de AGROINCOLSA S.A.S.

- La implantación de un Sistemas de Gestión Medioambiental.
- La evaluación sistemática, objetiva y periódica del funcionamiento de su sistema de gestión.
- La difusión de la información sobre el comportamiento medioambiental de la organización.
- El diálogo abierto con el público y otras partes interesadas.
- La formación del personal de la organización, de forma profesional y permanente, que conlleve a la implicación activa en la mejora del comportamiento medioambiental.

De acuerdo con lo anterior, se presentan a continuación las bases del sistema de gestión ambiental a implementar por AGROINCOLSA S.A.S.

10.1 Política Medioambiental

AGROINCOLSA S.A.S. desarrollará sus diferentes actuaciones en el marco de la política medio ambiental que se presenta a continuación:

“AGROINCOLSA S.A.S. comprometida con el desarrollo sostenible de la región amazónica, desarrolla sus actividades con un carácter mucho más estricto que el mero

cumplimiento de la normatividad ambiental colombiana. Sus actuaciones y decisiones dentro y fuera de sus sedes de trabajo respetan por encima de cualquier interés particular o económico, los recursos florísticos, faunísticos, hídricos, paisajísticos, del aire, del suelo y del subsuelo, entendiendo que los recursos de medio natural son la base fundamental del desarrollo humano y empresarial.”

El esquema que se presenta en la figura 20 permite mostrar la estructura de la política medioambiental de AGROINCOLSA S.A.S. a partir de la cual se articularán las diferentes actuaciones en cada uno de los subsistemas de la gestión ambiental de la organización.



Figura 20.

Estructura de la Política Medioambiental de AGROINCOLSA S.A.S.

Nota: Creación propia.

10.2 Aspectos E Impactos Ambientales

Para garantizar el cumplimiento de la política medioambiental descrita en el subtítulo inmediatamente anterior, se presenta a continuación los aspectos ambientales con los

correspondientes impactos ambientales previsibles que surgen del análisis de información de cada uno de los procesos y actividades realizados por la organización.

Tabla 21.

Determinación de aspectos e impactos ambientales de los procesos y actuaciones de AGROINCOLSA S.A.S.

Recurso	Aspectos ambientales	Impactos ambientales
Natural		
Suelo y subsuelo	Generación de residuos orgánicos resultantes del procesamiento industrial de la almendra de Sacha Inchi.	AGROINCOLSA S.A.S. contribuirá con el manejo final de residuos orgánicos de dicha actividad en pro de aportar materia orgánica a los suelos de los cultivos.
	Generación de residuos inorgánicos obtenidos en la compra de insumos y materiales para las actividades que se realizan en la planta de procesamiento.	AGROINCOLSA S.A.S. estaría contribuyendo a la colmatación del relleno sanitario municipal con los residuos inorgánicos, sino implementa acciones de gestión integral de residuos.
Flora	Consumo de madera para tutores de cultivos por parte de los proveedores de materia prima de AGROINCOLSA S.A.S. que no hacen uso de BPA en el proceso de producción.	AGROINCOLSA S.A.S. contribuiría a la deforestación o alteración de la cobertura vegetal de la región amazónica al comprar materia prima a proveedores que no hagan aplicación de B.P.A.
Fauna	Destrucción del hábitat de la fauna silvestre por parte de los proveedores de materia prima que no hacen uso de BPA en el proceso de producción.	AGROINCOLSA S.A.S. estaría contribuyendo a la alteración y destrucción de la biodiversidad de la región amazónica al comprar materia prima a proveedores que no hagan aplicación de B.P.A.
Agua	Generación de aguas residuales industriales en las diferentes actividades del procesamiento industrial de la almendra de Sacha Inchi.	AGROINCOLSA S.A.S. estaría contribuyendo a alteración de la calidad de fuentes hídricas con las aguas residuales industriales que se obtienen en las diferentes actividades del procesamiento industrial de la almendra de Sacha Inchi.
Paisaje	Disposición de residuos a cielo abierto generados en los diferentes procesos de la transformación industrial de la almendra de Sacha Inchi.	AGROINCOLSA S.A.S. estaría contribuyendo a alterar la calidad paisajística de la región con la disposición de residuos a cielo abierto si no se hace un correcto manejo de estos.

Recurso	Aspectos ambientales	Impactos ambientales
Natural	Generación de ruido con las maquinarias empleadas en el procesamiento industrial de los productos.	Alteración de la calidad atmosférica de las áreas circundantes a su base de operaciones.
Aire	Emisiones atmosféricas de material particulado, gases y olores de la maquinaria, vehículos, y procesos.	

Nota: Creación propia.

10.3 Requisitos Legales

AGROINCOLSA S.A.S. para garantizar el cumplimiento de su política medioambiental deberá mantener siempre actualizada una matriz de requisitos legales que se compromete a cumplir, incluso, será mucho más estricta aún que lo exigido en las mismas; por tal motivo se presenta a continuación una matriz básica de las principales normas y requisitos que deben tenerse siempre presentes en el accionar del personal directivo, administrativo y operativo.

La base de datos que se presenta a continuación fue extraída y procesada de la información que sobre la normatividad ambiental y sanitaria está compilada en la página web del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM, 2019).

Tabla 22.

Normas Generales Ambientales

Norma	Contenido
Ley 23 de 1973	Principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo.
Decreto ley 2811 de 1.974	Código nacional de los recursos naturales renovables RNR y no renovables y de protección al medio ambiente. El ambiente es patrimonio común; el Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo.

Norma	Contenido
Ley 99 de 1993	Crea el Ministerio del Medio Ambiente y Organiza el Sistema Nacional Ambiental (SINA). Establece los principios generales ambientales. establece los procedimientos de licenciamiento ambiental como requisito para la ejecución de proyectos o actividades que puedan causar daño al ambiente y los mecanismos de participación ciudadana en todas las etapas de desarrollo de este tipo de proyectos.
Ley 388 de 1997	Ordenamiento Territorial Municipal y Distrital y Planes de Ordenamiento Territorial.
Ley 491 de 1999	Define el seguro ecológico y delitos contra los recursos naturales y el ambiente y se modifica el Código Penal
Ley 1333 de 2009	Establece el procedimiento sancionatorio ambiental y la Titularidad de la potestad sancionatoria en materia Ambiental para imponer y ejecutar las medidas preventivas y sancionatorias que necesita el país
Decreto 1076 de 2015	Expide del decreto único reglamentario del sector ambiente y desarrollo sostenible.

Nota: Creación propia

Tabla 23.

Normatividad sobre el recurso suelo.

Norma	Contenido
Decreto 2811 de 1974 parte VII	Establece las normas del suelo agrícola y de los usos no agrícolas de la tierra.
Ley 685 de 2001	Código de Minas
Decreto Reglamentario 2462 de 1989	Sobre explotación de materiales de construcción.
Ley 388 de 1997, artículo 33	Ordenamiento territorial, que reglamenta los usos del suelo

Nota: Creación propia

Tabla 24.

Normatividad sobre fauna silvestre y caza.

Norma	Contenido
--------------	------------------

Norma	Contenido
Decreto-Ley 2811 de 1974 Parte IX	Protección y conservación de la fauna silvestre.
Ley 13 de 1990	Estatuto general de pesca.
Decreto-Ley 1608 de 1978	Regula la preservación, conservación, restauración y fomento de la fauna silvestre.
Ley 84 de 1989	Adopta el estatuto nacional de protección de animales

Nota: Creación propia.

Tabla 25.

Normatividad sobre el recurso aire

Norma	Contenido
Decreto 2811 de 1974	Código de protección de los recursos naturales y del medio ambiente.
Ley 09 de 1979	Código sanitario nacional.
Decreto 02 de 1982	Reglamenta el Título I de la Ley 09/79 y el Decreto 2811/74 en lo referente a disposiciones sanitarias sobre emisiones atmosféricas.
Decreto 948 de 1995	Normas para la protección y control de la calidad del aire.
Resolución 1351 de 1995	Adopta la declaración: Informe de Estado de Emisiones-IE1
Resolución 005 de 1996	Reglamenta niveles permisibles de emisión de contaminantes por fuentes móviles
Resolución 864 de 1996	Identifica equipos de control ambiental que dan derecho al beneficio tributario según art. 170 de la Ley 223 de 1995

Nota: Creación propia.

Tabla 26.

Normatividad sobre flora silvestre y bosques

Norma	Contenido
Ley 2 de 1959	Reserva forestal y protección de suelos y agua
Decreto 2811 de 1974 Libro II, Parte VIII	De los bosques, de las áreas de reserva forestal, de los aprovechamientos forestales, de la reforestación.
Decreto 877 de 1976	Usos del recurso forestal. Áreas de reservas forestales
Decreto 2787 de 1980	Reglamenta parcialmente el Decreto Ley 2811 de 1974
Ley 29 de 1986	Regula áreas de reserva forestal protectora
Resolución 868 de 1983	Sobre tasas de aprovechamiento forestal
Ley 139 de 1994	Crea el Certificado de Incentivo Forestal CIF
Ley 299 de 1995	Por la cual se protege la flora colombiana.
Decreto 1791 de 1996	Régimen de aprovechamiento forestal.
CONPES 2834 de 1996	Política de bosques

Nota: Creación propia.

Tabla 27.

Normatividad sobre residuos sólidos

Norma	Contenido
Ley 09 de 1979	Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos
Resolución 2309 de 1986	Define los residuos especiales, los criterios de identificación, tratamiento y registro. Establece planes de cumplimiento vigilancia y seguridad.
Resolución 541 de 1994	Reglamenta el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, concretos y agregados sueltos de construcción.
Ley 142 de 1994	Dicta el régimen de servicios públicos domiciliarios
Documento CONPES 2750 de 1994	Políticas sobre manejo de residuos sólidos
Ley 430 de 1998	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2462 de 1989	Reglamenta los procedimientos sobre explotación de materiales de construcción.
Resolución 0189 de 1994	Regulación para impedir la entrada de residuos peligrosos al territorio

	nacional.
Decreto 2981 de 2013	Reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.

Nota: Creación propia.

10.4 Objetivos Y Metas

Para demostrar el cumplimiento de su política medioambiental, AGROINCOLSA S.A.S. trabajará en forma permanente sobre los objetivos y metas que se presentan a continuación:

Tabla 28.

Objetivos y metas del sistema de gestión ambiental propuesto para AGROINCOLSA

Objetivos	Metas
Sensibilizar y concientizar al personal directivo, operativo y administrativo acerca de la política medio ambiental de AGROINCOLSA S.A.S. y la importancia que el cumplimiento de esta reviste para su posicionamiento empresarial.	A 31 de diciembre de 2020, el 100% del personal directivo, operativo y administrativo de AGROINCOLSA S.A.S. reconoce y valora la política medio ambiental de la organización, y actúa en consecuencia a su compromiso con la misma.
Prevenir, controlar y reducir a la mínima expresión los impactos que las actividades de AGROINCOLSA S.A.S. puedan ocasionar a los recursos naturales y el medio ambiente.	Una vez semestralmente la Junta Directiva revisará y evaluará cada una de las actividades que se vienen ejecutando por parte de la empresa, y realizará las actualizaciones pertinentes a la matriz de aspectos e impactos ambientales, a partir de las cuales implementará las acciones de prevención, control y reacción para reducir los impactos ambientales de sus actividades.
Cumplir a cabalidad las exigencias legales establecidas en las normas colombianas, procurando incluso ir más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos, cuando las condiciones técnicas y	Una vez semestralmente la Junta Directiva revisará y actualizará y divulgará mediante diferentes medios y técnicas de enseñanza, la matriz de requisitos legales, procurando siempre la comprensión clara de las exigencias ambientales por parte del personal, para garantizar su cumplimiento.

Objetivos	Metas
económicas sean favorables. Motivar a clientes, proveedores y demás partes interesadas de AGROINCOLSA S.A.S. a aunar esfuerzos para el desarrollo de acciones encaminadas a construir un futuro común y sostenible, juntos.	AGROINCOLSA S.A.S. implementará anualmente una campaña de divulgación de su política y compromiso medio ambiental dirigida hacia sus stakeholders, motivándoles a asumir retos encaminados a construir juntos desarrollo sostenible regional.

Nota: Creación propia.

10.5 Programas De Gestión Medioambiental

En la figura 21 se muestra la integración de los diferentes programas a partir de los cuales se dará cumplimiento a la política medioambiental de AGROINCOLSA S.A.S.

El diseñar e implementar un sistema de gestión ambiental para la operación sostenible de la agroindustria permitirá generar productos de calidad verdaderamente amigables con el medio ambiente, demostrando de esta manera que AGROINCOLSA S.A.S. está comprometida con el desarrollo sostenible de la amazonia colombiana.

A continuación, en la figura 21, se hace una breve descripción del fundamento de cada uno de los programas.

Programa de gestión integral del recurso hídrico. El agua es un elemento natural fundamental en la política medioambiental de AGROINCOLSA S.A.S., en este sentido, el programa de gestión integral del recurso hídrico estará enfocada a hacer un uso eficiente y óptimo del recurso en todas las actividades en las cuales deba emplearse, evitando el desperdicio, el uso excesivo, el uso innecesario; aprovechando y reutilizándolas en aquellas actividades que no sea estrictamente el uso de agua de excelentes condiciones de calidad.

Figura 21.



Integración de los programas de gestión ambiental de AGROINCOLSA S.A.S.

Nota: Creación propia.

- **Programa de gestión integral del recurso aire.** AGROINCOLSA S.A.S.

propenderá porque sus operaciones un mínimo impacto sobre el recurso atmosférico, bien sea con emisión de material particulado, gases, olores o ruidos incómodos que puedan generarse con la operación de los equipos y maquinaria empleados en los procesos de transformación industrial de la almendra. Con ese fin, desarrollará controles permanentes de mantenimiento de equipos, y monitoreos regulares cuando se perciba alguna situación fuera de lo normal, para detectar las falencias y tomar las acciones correctivas que sean del caso en forma oportuna.

- **Programa de gestión integral del recurso fauna.** El programa de gestión integral para el recurso faunístico propenderá por la conservación de la fauna silvestre en el medio natural para lo cual AGROINCOLSA S.A.S. desarrollará acciones

encaminadas a que los proveedores de la materia prima del cultivo de Sacha Inchi realicen un adecuado manejo de los recursos de la flora y ecosistemas estratégicos en sus predios evitando alterar al máximo las condiciones naturales donde es posible el desarrollo de la vida animal de la región amazónica.

- **Programa de gestión integral del recurso flora.** Con el programa de gestión integral del recurso flora la empresa enfocará sus esfuerzos de igual manera sobre las actuaciones de los proveedores de la materia prima procedente de los cultivos de Sacha Inchi. Las acciones por desarrollar estarán centradas en dos aspectos fundamentales; en primera instancia, sobre la protección de las especies vegetales nativas que rodeen los cultivos y que pueden ser nicho de insectos polinizadores; y, en segundo lugar, hacia la conservación de las distintas especies del bosque, con especial atención hacia aquellas especies de mayor valor de importancia ecológica o por el valor comercial de la calidad de su madera.
- **Programa de gestión integral del paisaje.** Teniendo en cuenta que el paisaje está constituido por la interacción entre los elementos del medio natural y elementos artificiales creados por el hombre, las actuaciones de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. relacionadas con la gestión integral del paisaje estarán orientadas a generar conciencia en el personal vinculado directamente a la empresa, sus familiares, proveedores y clientes directos de los puntos de venta, sobre el correcto manejo de los residuos, con especial énfasis en los ordinarios, reciclables y especiales, de manera que se haga un adecuado manejo de ellos, en especial en los espacios públicos, ya que la mala disposición no solo conlleva la contaminación visual sino también otros problemas de tipo sanitario.

- **Programa de gestión integral del recurso suelo y subsuelo.** El programa de gestión integral de los recursos suelo y subsuelo está enfocada a darle valor agregado a los residuos orgánicos generados en las labores de procesamiento industrial de las semillas de Sacha Inchi, a partir de los cuales se pueden desarrollar abonos orgánicos para el mejoramiento de las características físicas de este recurso tanto en las áreas de cultivo como en las áreas verdes circundantes a la empresa, o los espacios públicos, mejorando la estructura, porosidad, humedad, aireación, y favoreciendo de esta manera condiciones adecuadas de microclima que posibiliten el desarrollo de microorganismos o especies de la microfauna.
- **Programa de sensibilización y educación ambiental.** Transversal a los programas mencionados, con la ejecución de este componente del sistema de gestión ambiental de AGROINCOLSA S.A.S. se pretende incidir sobre el nivel de concientización, sensibilidad y responsabilidad ambiental de todas las partes interesadas relacionadas con la empresa, iniciando y principalmente sobre el personal directo del nivel directivo, administrativo y operativo, en el sentido que logren apropiación, en primera instancia de la política medioambiental de la empresa, en segundo lugar sobre las acciones a ejecutar en cada uno de los programas del sistema, y en tercer lugar sobre su responsabilidad directa para con el medio ambiente y los recursos naturales, comprendiendo que su cuidado y protección es responsabilidad de todos.
- **Programa de gestión integral de residuos.** Un segundo programa transversal que se ha incorporado en el sistema de gestión ambiental de AGROINCOLSA S.A.S. corresponde a la gestión integral de los residuos, sean ordinarios, reciclables o especiales, en estado sólido o líquido, por cuanto en todas las etapas y procesos que

desarrolla la organización se generan estos, indistintamente de su calidad o tipo. De acuerdo a los registros establecidos al interior de AGROINCOLSA S.A.S, el reporte promedio mensual de residuos orgánicos es de 553 kilogramos de material que se dispone hacia la producción de abono orgánico, por tanto, la organización desarrollará acciones enfocadas en primera instancia a prevenir la generación de los mismos, a disminuir el volumen generado, a aprovecharlos, tratarlos y reutilizarlos en los casos que sea factible, o a darles una disposición final adecuada en los casos que no sea factible darle otros usos.

XI. Propuestas De Optimización Con Enfoque Ambiental Del Sistema De Gestión Empresarial

A partir del análisis de la situación actual, los fines, propósitos y metas definidas para AGROINCOLSA S.A.S. se presenta en la tabla 29 las propuestas de optimización que se recomienda implementar para impulsar su desarrollo empresarial.

Tabla 29.

Estrategias de gestión empresarial recomendadas a AGROINCOLSA S.A.S.

Tipo de estrategias	Estrategias por implementar	Responsable de la ejecución	Apoyos
Estrategias de supervivencia (Afrontar amenazas)	La organización debe valorar y prepararse para afrontar las amenazas latentes y reales que hay en el negocio del Sacha Inchi. Haciendo un reconocimiento cuidadoso de las mismas deberá emprender acciones de corto plazo para prepararse y tomar los correctivos del caso, lo cual le implicará unir esfuerzos con diferentes entidades académicas y del	Gerente de la Organización	Socios de la Junta Directiva.

Tipo de estrategias	Estrategias por implementar	Responsable de la ejecución	Apoyos
	sector agropecuario que les apoyen para brindar capacitación a todos los miembros del cuerpo directivo, administrativo y operativo, y diseñar los instructivos necesarios para contrastarlas, en concertación con los implicados en todos los niveles.		
Estrategias de reorientación (Corregir - debilidades)	Los Directivos de la empresa implementarán un plan de capacitación a todo el personal involucrado (socios, personal administrativo, directivos y personal operativo) para incrementar su nivel de formación y capacidad de decisión en cada una de las áreas de gestión empresarial con el objeto de superar las debilidades asociadas al manejo gerencial, administrativo y financiero de la organización, y armonizar sus decisiones y actuaciones al plan de gestión empresarial aprobado.	Gerente de la Organización	Socios de la Junta Directiva.
Estrategias defensivas (Mantener fortalezas)	Es recomendable que los Directivos y socios de la organización se asesoren de un experto en el área de desarrollo organizacional y adelanten talleres encaminados específicamente a reconocer y valorar las fortalezas que como individuos y empresa han forjado hasta el momento con el paso de los años, de manera que las reconozcan, les den valor y las potencialicen como estrategia de crecimiento empresarial y competitividad.	Gerente de la Organización	Socios de la Junta Directiva. Instituciones de Educación Superior que desarrollen programas de post grado en gestión empresarial.
Estrategias ofensivas (Explotar	Los Directivos de la empresa deben comprender que es estratégico explorar y explotar las oportunidades que se le presentan.	Gerente de la Organización	Socios de la Junta Directiva.

Tipo de estrategias	Estrategias por implementar	Responsable de la ejecución	Apoyos
oportunidades)	Para eso se recomienda a nivel directivo elaborar un plan de acción con tareas concretas asignadas a una de las partes a través de las cuales se haga un seguimiento continuo y permanente, de ser posible mensual a cada una de las oportunidades identificadas. Inscribirse ante todas las entidades que les pueden brindar apoyo en diferentes aspectos y niveles y estar en permanente contacto con ellas para asegurar que les tengan en cuenta y les suministren información oportuna sobre cualquier evento que pueda ser de interés, y participar activamente en los mismos.		Buscar apoyo con pasantes SENA o practicantes de Universidades.

Nota: Creación propia.

XII. Indicadores Del Proyecto

Acorde con los lineamientos de gestión estratégica definidos en el capítulo IX, la misión, visión, objetivos corporativos, el plan de gestión empresarial y ambiental propuesto se definieron los indicadores de logro, impacto y resultados esperados, que se presentan a continuación.

Tabla 30.

Indicadores de logro.

Indicador	Unidad	Plazo/Tiempo	Medida
Plan de acción concertado entre los socios y Junta Directiva de AGROINCOLSA para implementar el sistema de gestión empresarial y ambiental propuesto, en apoyo con asesores externos.	Unidad	6 meses	1
Plan de capacitación gestionado y concertado con	Unidad	1 año	1

diferentes entidades y ONG que pueden brindarles asesoría para el fortalecimiento empresarial de AGROINCOLSA.			
Talleres con personal directivo, administrativo y operativo de AGROINCOLSA para difusión y lograr aprehensión de los elementos de gestión estratégica definidos en el plan de gestión empresarial y ambiental.	Unidad	1 año	6
Difusión masiva por diferentes medios de los elementos de gestión estratégica a todos los niveles de la organización y partes interesadas.	Eventos/medios implementados	2 años	12

Nota: Creación propia.

Tabla 31.

Indicadores de impacto.

Indicador	Unidad	Plazo/Tiempo	Medida
Operadores de la planta agroindustrial de AGROINCOLSA certificados en buenas prácticas de manufactura (BPM).	%	1 año	100
Proveedores de materia prima certificados en buenas prácticas agrícolas (BPA)	%	2 años	90
Asesorías especializadas en cultivo de Sacha Inchi a campesinos de la región interesados en vincularse al negocio.	%	3 años	100

Nota: Creación propia.

Tabla 32.

Indicadores de resultado.

Indicador	Unidad	Plazo/Tiempo	Medida
Suscripción de alianzas estratégicas con universidades, ONG y entidades gubernamentales para la implementación de un plan agresivo de mercadeo y comercialización.	Actas de Acuerdo / Convenios	2 años	3
Certificación de la empresa en BPM, HACCP e ISO 22.000	Número de certificaciones	5 años	3

Número de tiendas que ofertan productos producidos por AGROINCOLSA en principales ciudades de Colombia.	Número	5 años	20
Construcción de planta de procesamiento en terreno propio.	Número	5 años	1

Nota: Creación propia.

XIII. Evaluación Financiera De La Propuesta De Optimización

De acuerdo con Montero (2017), el plan financiero es una herramienta vital del plan de negocio para contemplar la viabilidad de un proyecto empresarial. Es la parte del plan de negocio que desgana toda la información económica sobre un proyecto empresarial. Está considerado como la mejor herramienta para estudiar la viabilidad económica y financiera de un modelo de negocio, en distintas perspectivas temporales (corto, medio y largo plazo), no solo para crear nuevas empresas, o que vayan a dar sus primeros pasos, sino también para aquellas compañías que quieran mantenerse y mejorar sus resultados en el largo plazo.

Los principales indicadores o componentes de la evaluación financiera de un proyecto según Restrepo E. S. (s.f.) son: el valor presente neto, el costo promedio ponderado de capital, la tasa interna de retorno y el costo del patrimonio, los cuales se presentan en forma concreta para el desarrollo de la propuesta de optimización empresarial descrita en los capítulos IX y X de este trabajo de investigación.

13.1 Flujo De Caja Del Proyecto Empresarial

A partir de la información suministrada por el Gerente de AGROINCOLSA S.A.S. se procedió a elaborar el flujo de caja del proyecto empresarial incluida la propuesta de optimización que se propone, con un horizonte de evaluación a 10 años. Los resultados obtenidos se sintetizan en la tabla 33.

Tabla 33.*Flujo de caja del proyecto con un horizonte de evaluación a diez años.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja											
Ganancias antes de Impuestos y Depreciación		28.122.530	30.984.788	34.028.262	37.431.088	41.174.196	45.291.616	49.820.778	54.802.855	60.283.141	66.311.455
Cuentas por Cobrar											
Saldo Inicial		-	70.177.404	77.195.144	84.914.659	93.406.125	102.746.737	113.021.411	124.323.552	136.755.907	150.431.498
Adiciones		280.709.616	308.780.578	339.658.635	373.624.499	410.986.949	452.085.644	497.294.208	547.023.629	601.725.992	661.898.591
Ingresos		210.532.212	301.762.837	331.939.121	365.133.033	401.646.336	441.810.970	485.992.067	534.591.274	588.050.401	646.855.441
Saldo Final		70.177.404	77.195.144	84.914.659	93.406.125	102.746.737	113.021.411	124.323.552	136.755.907	150.431.498	165.474.648
Flujo Caja Mensual		- 70.177.404	- 7.017.740	- 7.719.514	- 8.491.466	- 9.340.612	- 10.274.674	- 11.302.141	- 12.432.355	- 13.675.591	- 15.043.150
Cuentas por Pagar											
Saldo Inicial		-	15.404.378	33.889.632	54.223.412	76.590.569	101.194.442	128.258.703	158.029.389	190.777.144	226.799.675
Adiciones		184.852.540	203.337.794	223.671.574	246.038.731	270.642.604	297.706.865	327.477.551	360.225.306	396.247.837	435.872.621
Pagos		169.448.162	184.852.540	203.337.794	223.671.574	246.038.731	270.642.604	297.706.865	327.477.551	360.225.306	396.247.837
Saldo Final		15.404.378	33.889.632	54.223.412	76.590.569	101.194.442	128.258.703	158.029.389	190.777.144	226.799.675	266.424.459
Inventario Materia Prima											
Saldo Inicial		-	5.644.545	-	-	-	-	-	-	-	-
Adiciones		67.734.545	74.508.000	81.958.800	90.154.680	99.170.148	109.087.163	119.995.879	131.995.467	145.195.014	159.714.515
Pagos		62.090.000	80.152.545	81.958.800	90.154.680	99.170.148	109.087.163	119.995.879	131.995.467	145.195.014	159.714.515
Saldo Final		5.644.545	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo Caja Mensual		21.048.924	12.840.709	20.333.779	22.367.157	24.603.873	27.064.260	29.770.686	32.747.755	36.022.531	39.624.784
Capital de Trabajo Neto		- 49.128.480	5.822.968	12.614.265	13.875.692	15.263.261	16.789.587	18.468.545	20.315.400	22.346.940	24.581.634
Impuestos		- 11.065.801	- 12.638.424	- 13.774.894	- 15.152.384	- 16.667.622	- 18.334.384	- 20.167.822	- 22.184.605	- 24.403.065	- 26.843.372
Inversión Inicial		91.226.328									
Flujo Total		- 91.226.328	- 32.071.751	24.119.328	32.867.632	36.154.396	39.769.835	43.746.819	48.121.501	52.933.651	58.227.016

Nota: Creación propia.

A partir de los resultados obtenidos se procede a determinar cada uno de los indicadores de evaluación financiera del negocio de AGROINCOLSA S.A.S. que se indicaron anteriormente.

13.2 Valor Presente Neto - VPN

De acuerdo con Restrepo E. S. (s.f.), el Valor Presente Neto o VPN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. El método del VPN es una de las técnicas de evaluación financiera más utilizadas en la evaluación de un proyecto de inversión, lo cual se debe a dos razones fundamentales: la primera es su sencilla aplicación y la segunda se relaciona con el cálculo de los ingresos y egresos futuros traídos a valores presentes, esto significa, que se puede visualizar claramente si los ingresos son mayores que los egresos.

Para la empresa AGROINCOLSA S.A.S., con base en los resultados obtenidos del flujo de caja en un horizonte de evaluación a diez años, se determinó que el VPN sería de \$ 120.619.219,50 con una inversión inicial de \$ 91.226.328 que correspondería al capital neto de trabajo a invertir por parte de futuros accionistas para desarrollar la propuesta de optimización que se recomienda.

De acuerdo con los resultados obtenidos, y teniendo en cuenta que este está muy por encima del cero, se considera que el proyecto generará valor para sus accionistas, porque se supera la rentabilidad mínima esperada, por lo tanto, sería recomendable acoger la inversión propuesta.

13.3 Costo De Capital Promedio Ponderado - CCPP

Para Restrepo E. S., (s.f.), el costo de capital representa lo que la empresa tiene que pagar por el capital que necesita para financiar nuevas inversiones. Si una nueva inversión genera una tasa de rendimiento mayor al costo de capital, el valor de la empresa aumenta. De esta manera, para evaluar un nuevo proyecto de inversión, es preciso considerar cuál es la aportación de este nuevo proyecto al rendimiento y al riesgo global de la empresa, y, en caso de que se produzcan modificaciones, es preciso considerar las variaciones, tanto en los costos individuales de las diferentes fuentes de financiación, como en los pesos de cada una de ellas en la estructura de capital de la empresa.

El CCPP representa la mínima tasa de rentabilidad a la que deberá remunerar la empresa a las diversas fuentes financieras que componen su pasivo, con objeto de mantener a sus inversores satisfechos evitando, paralelamente, que descienda el valor de mercado de sus acciones, y está en función del porcentaje de la deuda financiera, el costo de la deuda financiera,

la tasa de impuestos vigente, el porcentaje del patrimonio, y la rentabilidad esperada por los accionistas, (Moncayo, 2017).

Para la propuesta de optimización que se recomienda a AGROINCOLSA S.A.S. se determinó que el CCPP sería del 8,14% considerando que la empresa no tiene ni asumiría deudas para la implementación del plan financiero que se propone por lo que los costos corresponderían expresamente a la inversión del capital que sería asumido totalmente por inversionistas, por un valor estimado de \$91.226.328.

13.4 Tasa Interna De Retorno - TIR

Para Vaquiro (2017), la Tasa Interna de Retorno - TIR es la tasa que iguala el Valor Presente Neto de un proyecto a cero. La Tasa Interna de Retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje; también es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno toma como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido, (Vaquiro, 2017).

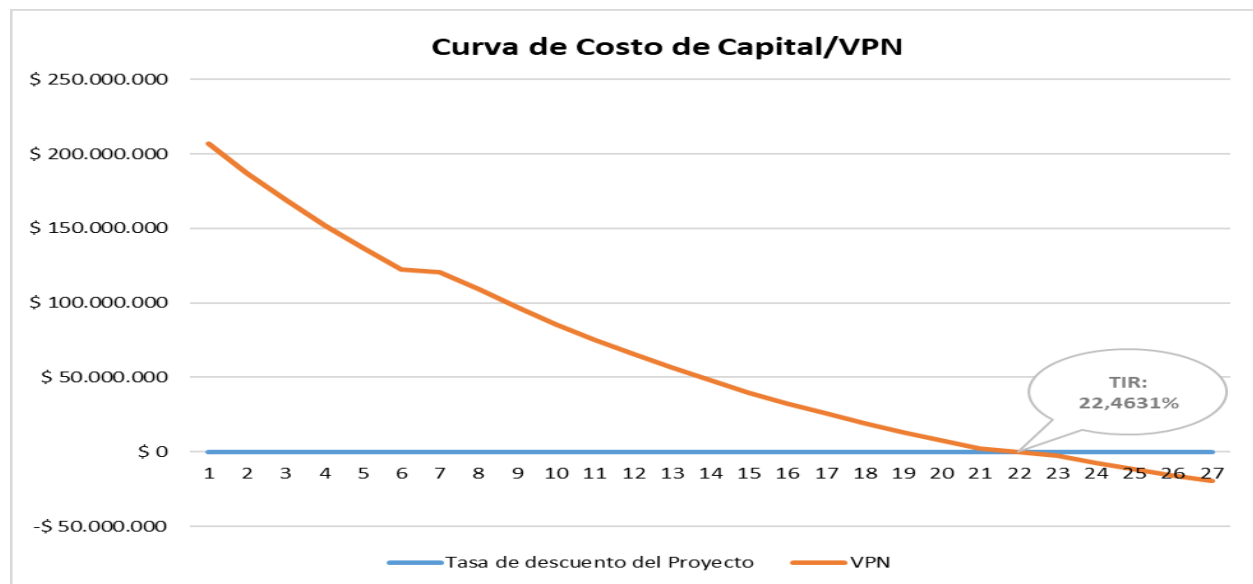
De acuerdo con lo anterior, y los procedimientos formales establecidos, se determinó que la TIR que se obtendría con la implementación del plan de gestión empresarial y ambiental propuesto a la empresa AGROINCOLSA S.A.S. sería del 22,46%, lo que es un importante

indicador de que la propuesta es recomendable para los socios de la organización, pues la rentabilidad que se obtendría estaría muy por encima del costo de oportunidad equivalente al costo de capital promedio ponderado que como se indicó anteriormente estaría en 8,14%.

13.5 Indicador De La Bondad Financiera Del Proyecto

En la figura 22 se puede apreciar cómo en la medida que la tasa de descuento de la suma de todos los ingresos y egresos futuros de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. proyectados a diez años, sea baja, entre el 1 % y 14% el Valor Presente Neto oscilaría entre los 200 y 50 millones de pesos, y sucesivamente se irá reduciendo en la medida que el costo del capital se incremente desde el 14% hasta el 22,463% donde la rentabilidad se convertiría en cero y dejaría de ser factible para la organización.

Figura 22.



Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones normales proyectadas.

Nota: Creación propia.

De acuerdo con este indicador de la evaluación financiera de la propuesta de optimización recomendada a AGROINCOLSA S.A.S. se concluye que el proyecto sería viable de ejecutar y se garantizaría una adecuada rentabilidad para los socios de la organización.

13.6 Indicador De La Bondad Financiera Del Proyecto

Teniendo en cuenta que vivimos en un mundo muy cambiante, en especial en el mundo de los negocios, es factible que las proyecciones financieras realizadas en el presente estudio cambien de un día para otro; por ese motivo es recomendable que además del estudio de viabilidad inicial presentado, se efectúe un análisis de diferentes escenarios que se podrían presentar, bien donde las condiciones se puedan colocar favorablemente a favor de AGROINCOLSA, o por el contrario, totalmente, mediana o ligeramente adversas para la organización.

Como son muchas las posibilidades, se presenta a continuación el análisis que se realiza en caso de presentarse condiciones favorables visualizándose un escenario optimista, o por el contrario, en caso de presentarse condiciones adversas, visualizándose un escenario pesimista para la organización.

13.6.1 Escenario Optimista.

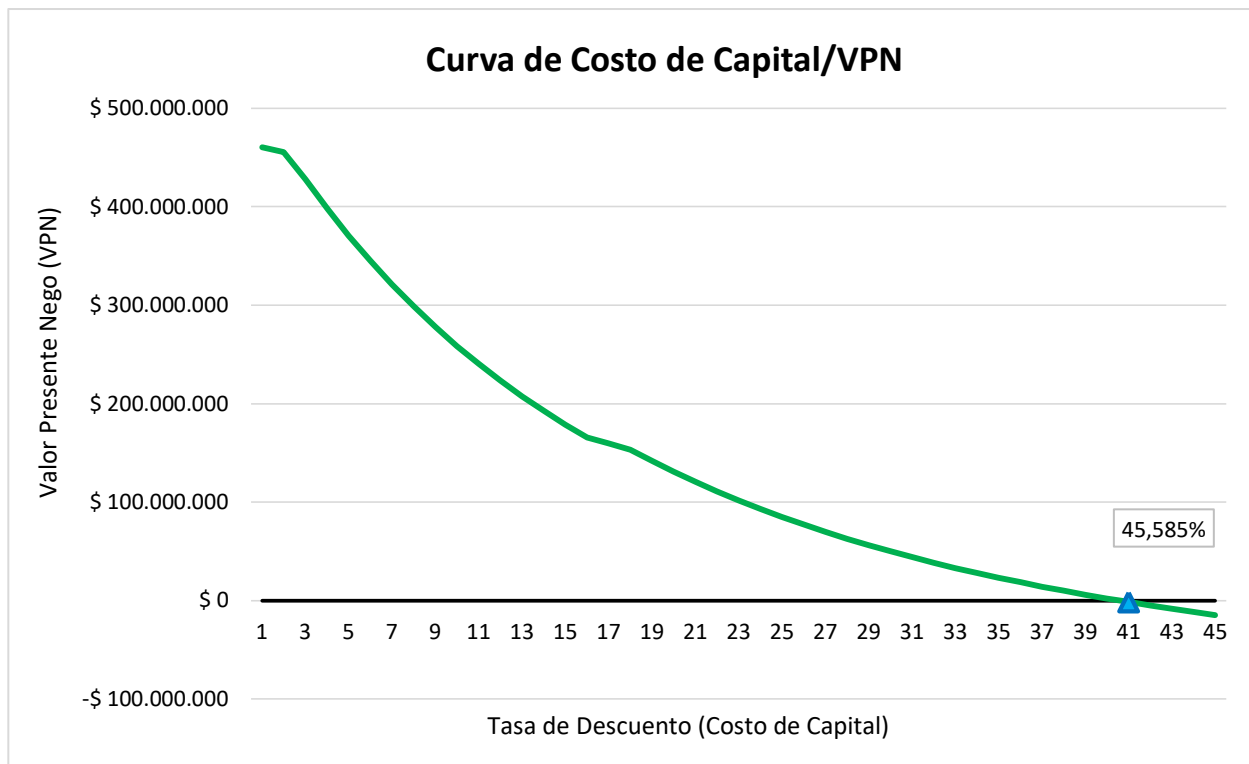
Entre las muchas opciones que se pueden presentar, se presume un incremento en las ventas de aceite de Sacha Inchi producido por AGROINCOLSA en botellas de vidrio transparente con volumen de 200 ml en un 100% respecto a las proyecciones normales estimadas, con lo cual se incrementarían los ingresos y por ende todos los indicadores de la evaluación financiera estimados sufrirían una variación favorable para la organización así:

- Capital de trabajo requerido (escenario optimista): \$114.823.731
- CCPP (escenario optimista): 8,140%

- VPN (escenario optimista): \$ 455.659.819,09
- TIR (escenario optimista): 45,585%

De acuerdo con lo anterior, se presenta en la figura 23, la curva de Costo de Capital versus VPN en caso del escenario optimista propuesto, donde se puede apreciar claramente que con una tasa de descuento entre el 7 y 28%, la empresa podría obtener un valor presente neto de su inversión inicial entre 100 y 500 millones de pesos; entre el 29 y 42% el VPN podría estar entre 10 y 100 millones de pesos, y en caso que la tasa de descuento sea superior al 45% la empresa podría entrar en rentabilidad negativa.

Figura 23.



Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones optimistas.

Nota: Creación propia.

13.6.2 Escenario Pesimista.

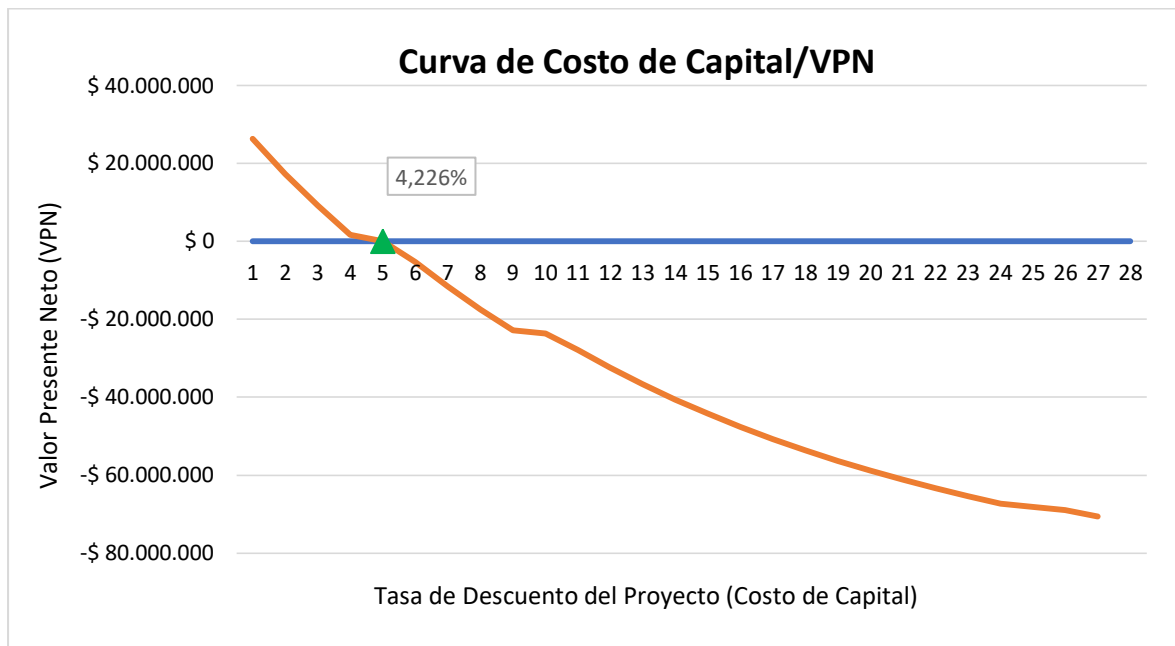
Por el contrario, se pueden presentar condiciones adversas para el negocio de AGROINCOLSA S.A.S., como, por ejemplo, que las ventas disminuyan sustancialmente por debajo de las proyecciones realizadas; en tal caso, los resultados esperados variarían substancialmente en contra de la empresa, obteniéndose como, por ejemplo, los resultados que se presentan a continuación:

- Capital de trabajo requerido (escenario pesimista): \$ 80.058.106
- CCPP (escenario pesimista): 8,140%
- VPN (escenario pesimista): -\$ 23.603.005,41
- TIR (escenario pesimista): 4,226%

La figura 24 permite apreciar visualmente la declinación negativa de la curva de costo de capital con respecto al VPN en el caso propuesto, de donde se analiza que con una tasa de descuento hasta del 4% la empresa podría obtener alguna rentabilidad económica favorable, y por el contrario, con una tasa de descuento mayor al 4,226% la empresa generaría rentabilidad negativa para la organización.

Figura 24.

Curva de costo de capital respecto al VPN para un escenario de condiciones pesimistas.



Nota: Creación propia.

Como conclusión, las figuras 22 a 24 permiten ver que cualquier variación en las condiciones planteadas en el desarrollo del negocio de Sacha Inchi por parte de AGROINCOLSA harán variar los resultados en la rentabilidad estimada, a favor o en contra de la empresa, lo cual es totalmente factible de ocurrir en el futuro cercano, dado que las condiciones de los mercados son muy cambiantes; por lo que debe tenerse en claro que, las directivas de la organización deben estar siempre preparados para tomar las decisiones necesarias para afrontar dichas situaciones, y que no hay decisiones correctas o equivocadas, todo va a depender de la cantidad de riesgos que los propietarios o administradores estén dispuestos a asumir y por ende las consecuencias de las mismas.

XIV. Análisis de resultados

En la fase diagnóstica de la situación empresarial inicial de la organización se encontró que prácticamente todos los factores externos inciden o pueden incidir favorablemente para el

desarrollo del plan de gestión ambiental y el posicionamiento de AGROINCOLSA S.A.S. en el mercado de los productos oleaginosos y frutales amazónicos con los cuales viene trabajando; situación que los socios y directivos deben aprovechar para impulsar el desarrollo empresarial de la organización.

Los resultados obtenidos en el proceso de análisis de las cinco fuerzas de la competitividad permite deducir que el nivel de competitividad de AGROINCOLSA S.A.S. frente a cada uno de esos elementos es bastante bajo por las razones ahí expuestas, por lo que para poder desarrollar una estrategia de negocio efectiva, los socios de la organización deben enfocarse muy bien respecto a la misión, visión y objetivos corporativos, y con base en lo que realmente aspiran desarrollar la propuesta de optimización que se recomienda de manera que se logren desarrollar habilidades adecuadas e impactantes para atraer a sus clientes y obtener la rentabilidad esperada.

El análisis introspectivo de la organización permite deducir que efectivamente la empresa cuenta con varias debilidades sobre las cuales se recomiendan a la organización las estrategias de reorientación que se proponen para avanzar en la superación de estas y reconvertirlas en fortalezas. Así mismo se encontraron aspectos internos positivos de relevancia que la organización deberá potencializar para mejorar su nivel de competitividad, y aprovechar las oportunidades externas, que si bien no dependen directamente de la organización si puede aprovecharlas a su favor.

A partir de los resultados del diagnóstico situacional se consolida el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en la matriz DOFA que posteriormente en el capítulo XI permite recomendar las estrategias a implementar para que la organización mejore su nivel de competitividad.

Si bien, AGROINCOLSA S.A.S. actualmente tiene definida una misión, visión y objetivos corporativos, se efectuó el análisis respectivo de cada una de las manifestaciones públicas que la organización realiza a través de estos elementos de gestión estratégica, y con base en las aspiraciones propuestas por sus socios y directivos se hicieron las modificaciones en contenido que se consideraron oportunas.

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un organigrama de su organización interna, ni con un mapa de procesos, ni tiene definidos los elementos estratégicos básicos en un plan de gestión empresarial, se hizo necesario elaborar una propuesta de cada uno de estos elementos que se presentan a consideración de los asociados para su aprobación, corrección, complementación e implementación.

Los socios y directivos de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. tienen claro que con su accionar quieren impactar positivamente el medio ambiente regional, sin embargo, no cuentan con los elementos mínimos para su gestión ambiental por lo cual fue necesario, a partir de la investigación adelantada, proponer los aspectos básicos del plan a desarrollar, comenzando por definir una política ambiental que reúna los elementos básicos reconocidos por sus asociados, la cual no tienen definida hasta la fecha; así mismo como la organización no cuenta con la identificación de sus aspectos e impactos ambientales sobre cada uno de los recursos sobre los cuales están incidiendo, ni con la matriz de requisitos legales ambientales que deben cumplir, se trabajó sobre cada uno de estos elementos, y finalmente fue necesario proponer los programas de gestión ambiental a desarrollar para mejorar la gestión de la empresa en armonía con los deseos y aspiraciones del personal directivo y socios de esa organización empresarial.

En la fase de evaluación financiera de la propuesta de optimización empresarial que se presenta en esta investigación se encontró que el Valor Presente Neto del negocio con base en las

proyecciones que se realizan sería de \$ 120.619.219,50 con una inversión inicial de \$ 91.226.328 que correspondería al capital neto de trabajo a invertir por parte de futuros accionistas para desarrollar la propuesta de optimización que se recomienda, resultado que determina que la propuesta es factible de ejecutar teniendo en cuenta que el valor obtenido está muy por encima de cero con lo que se deduce que el proyecto sería favorable para sus asociados.

Así mismo, la Tasa Interna de Retorno obtenida en la evaluación financiera de la propuesta de gestión empresarial que se propone fue de 22,463%, la que está muy por encima de la tasa de descuento empleada, que para el caso fue del 8,14% correspondiente al costo del capital promedio ponderado determinado, con lo que se analiza que el proyecto es viable de ejecutar, obteniéndose una adecuada rentabilidad para los socios de la organización, que es uno de los factores de desarrollo que ellos aspiran mejorar, y la razón de ser del presente trabajo de investigación. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los objetivos, metas y resultados propuestos (tabla 34): solo para presentación de la sustentación

Tabla 34.

Cuadro resumen de los objetivos, metas y resultados propuestos.

Objetivos	Principales resultados	Meta
Objetivo General: Formular el plan de gestión empresarial y ambiental de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. del municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo para potenciar la organización en los mercados nacionales e internacionales con nuevas herramientas estratégicas que le permitan lograr su posicionamiento gracias a la innovación y calidad en sus procesos y productos.	Un plan de Gestión Empresarial y Ambiental para AGROINCOLSA SAS	✓ Se cumple
Objetivo Específico Uno: Diagnosticar la situación actual de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. evaluando los factores externos, debilidades y fortalezas internas, así	Un Diagnóstico de la empresa AGROINCOLSA SAS	✓ Se cumple

Objetivos	Principales resultados	Meta
como las amenazas y oportunidades del medio para determinar los aspectos a fortalecer, aprovechar, mejorar, y corregir con el fin de potencializarla como una organización empresarial sólida y competitiva.		
Objetivo Específico Dos: Diseñar el sistema de gestión ambiental de la organización productiva que brinde a la organización las acciones a realizar por parte del personal directivo, administrativo y operativo para manejar sus aspectos ambientales y reducir los impactos ambientales que esta pueda generar para contribuir de esta manera al desarrollo sostenible regional.	Un Diseño de Sistema de Gestión Ambiental para AGROINCOLSA SAS	✓ Se cumple
Objetivo Específico Tres: Estructurar la propuesta del modelo de gestión empresarial que AGROINCOLSA S.A.S. implementará para proyectarse en el mundo de los negocios y ser financieramente sostenible en el tiempo, no solo por cumplir el objeto social para el cual fue constituida, sino generando valor agregado a la sociedad Putumayense.	Una Propuesta de Modelo de Gestión Empresarial para AGROINCOLSA SAS	✓ Se cumple

Nota: Creación propia

XV. Conclusiones

A partir de planteamiento del problema de investigación se trazaron tres objetivos de investigación respecto de lo cual se presenta a continuación las conclusiones de los resultados alcanzados.

El trabajo inicia con la fase diagnóstica de la situación de la empresa AGROINCOLSA S.A.S. en el momento inicial de la investigación a través de la cual se pudieron conocer los factores externos que inciden o pueden incidir directamente en el desenvolvimiento de la misma en el ámbito empresarial, así mismo se evalúan los factores asociados a las cinco fuerzas de la

competitividad, como de cada una de las condiciones internas de la organización que posibilitan o restringen y condicionan el impulso de la empresa hacia un escenario de mayor competitividad y progreso económico.

Los elementos del diagnóstico de la situación inicial de la empresa en el momento de arranque de la investigación permitieron elaborar el análisis DOFA de la organización y a partir de los resultados obtenidos proponer posteriormente las estrategias de gestión empresarial que se recomiendan a AGROINCOLSA S.A.S. para la reorientación de sus debilidades, explotar las oportunidades que ofrece la región y el mercado, afrontar las amenazas, y mantener y potencializar sus fortalezas para su crecimiento organizacional y empresarial.

Todos estos elementos permiten proponer a la organización un Plan de Gestión Estratégica y un Plan de Gestión Ambiental con los elementos mínimos recomendados en el currículo del Programa de Maestría en Gestión Empresarial Ambiental de la Universidad El Bosque, entre los que se citan los seis elementos fundamentales de gestión estratégica, un plan de optimización, la evaluación financiera de la propuesta, y los respectivos indicadores de logro, de impacto y resultados.

Finalmente se concluye que si bien, los productos que procesa la empresa AGROINCOLSA S.A.S. tienen un potencial en el mercado nacional e internacional, la empresa debe modernizarse y desarrollar un agresivo plan de gestión empresarial ambiental que le permita lograr su posicionamiento en el mercado de aceites vegetales y granos oleaginosos, y por ende lograr una mayor competitividad frente a las empresas que vienen desarrollando un igual o similar negocio con productos derivados de Sacha Inchi en el departamento del Putumayo y a nivel nacional.

Terminado el presente estudio se permite demostrar que es viable y muy procedente financieramente implementar un plan de gestión empresarial para la evolución del negocio del Sacha Inchi en la empresa AGROINCOLSA SAS, es una alternativa que genera empleo y es económica viable a mediano y largo plazo mediante la innovación y crecimiento en los procesos para la producción de aceites vegetales, harinas y otros derivados del Sacha inchi para consumo humano, elaboración de productos de medicina, y también para la cosmetología y con demás posibilidades comerciales tanto a nivel regional, nacional e internacional.

Después de recopilar información básica a cerca de la empresa, desarrollar un esquema de trabajo directo con los socios y discutir sobre la situación actual y su posible proyección empresarial en los próximos diez años; es recomendable, una vez aprobado los resultados finales del presente estudio, realizar un evento de socialización de los resultados obtenidos en el presente documento para transferir a los socios de AGROINCOLSA S.AS. cada uno de los resultados de las diferentes fases y componentes del mismo.

XVI. Bibliografía

AGROINCOLSA S.A.S. (17 de julio 2019). *AGROINCOLSA S.A.S.*

<https://www.SachaInchiputumayo.com>

Arévalo G. G. (2017). *Usos y valores nutritivos del Sacha Inchi*. El Cultivo De Sacha Inchi

(Plukenetia volubilis L.) En La Amazonia. Recuperado el 18 de abril de 2018 de

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/ciencia/cd/inia/inia-i5/inia-i5.htm#TopOfPage>

Bernal, J. J. (25 de enero de 2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar):*

¿Qué es y cómo usarlo? El portal de la gestión, calidad y mejora continua. Recuperado el

29 de junio de 2019 de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Corpoamazonia. (2018). *Sentencia 4360 de 2018, Plan de Acción para Reducir La*

Deforestación. Mocoa: Corpoamazonia.

Corpoamazonia. (2019). *Municipio de Puerto Caicedo*. Corporación Para El Desarrollo

Sostenible Del Sur De La Amazonia. Recuperado el 05 de mayo de 2019, de

http://www.corpoamazonia.gov.co/region/putumayo/municipios/Ptyo_Caicedo.html

Dirección de Competitividad Cámara de Comercio del Putumayo, Comisión Regional de

Putumayo, GEAM, Ecopetrol, SENA, Corpoamazonia, Gobernación del Putumayo.

(2016). *Actualización Plan Regional de Competitividad del Putumayo*. Mocoa,

Putumayo: Comisión Regional de Competitividad.

DNP (1958). *Ley 19 de 1958*. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Recuperado el 9

de junio de 2019 de: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>

ESAN (08 de septiembre de 2016). *El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores*.

Conexión ESAN. Recuperado el 22 de febrero de 2020 de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>

ESAN (6 de octubre de 2016). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?* Conexión

ESAN. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

Escobar G. W. (26 de marzo de 2013). *Marco legal del Emprendimiento*. Marco Legal para la

Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado el 24 de marzo de 2019 de

<https://mprende.co/emprendimiento/marco-legal-para-la-pol%C3%ADtica-nacional-de-emprendimiento>

Facchin, J. (s.f.). *¿Qué es el Modelo Canvas y cómo crear tu propio lienzo o plantilla «Business*

Model Canvas»? El Blog de José Facchin. Recuperado el 16 de noviembre de 2019 de

<https://josefacchin.com/modelo-canvas-de-negocio/>

Fierro L. S., Carbonell B. O. (2019). *Historia de la creación de AGROINCOLSA*. Puerto

Caicedo. s.e.

Fierro Leiva, S., & Carbonell Berrio, O. (2019). *Presentación Asociación ASOPROSAOP*. Puerto

Caicedo: AGROINCOLSA S.A.S.

GlobalSTD Certification. (13 de agosto de 2019). *¿Qué es HACCP? Guía de principios y*

beneficios. Guía HACCP. Recuperado el 20 de enero de 2020 de

<https://www.globalstd.com/networks/blog/que-es-haccp-guia-de-principios-y-beneficios>

ICA. (octubre de 2009). *Mis buenas prácticas agrícolas - "Guía para agroempresarios"*.

Instituto Colombiano Agropecuario. Recuperado el 13 de mayo de 2019

[https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/inocuidad-](https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/inocuidad-agricola/capacitacion/cartillabpa.aspx)

[agricola/capacitacion/cartillabpa.aspx](https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/inocuidad-agricola/capacitacion/cartillabpa.aspx)

- IDEAM. (9 de junio de 2019). *Normatividad Ambiental y Sanitaria*. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales. Recuperado el 25 de febrero de:
<http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/002885/gestion/politica/normativ/normativ.htm>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *Integrando La Estrategia Y Las Operaciones Para Lograr Ventajas Competitivas*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). *La Transición Al Océano Azul, Más Allá De Competir*. New York: Empresa Activa.
- Máñez, A. R. (27 de marzo de 2018). *Cómo hacer el Análisis DAFO de una empresa paso a paso*. RubenManez. Recuperado el 23 de junio de 2019 de
<https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>
- Marciniak, R. (2017). Gestión Empresarial. Análisis de cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 23 de junio de 2019 de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Meza Morelos, D. E. (16 de junio de 2018). *Evaluación fisicoquímica y nutricional de la biomasa obtenida en el proceso de extracción del aceite de la almendra de *Lecythis mesophylla* (coco cristal) y su posible uso agroindustrial, como una alternativa de desarrollo sostenible de bosques*. Colciencias. Recuperado el 1 de mayo de 2019 de
http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvllac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001422778

Ministerio de Salud y Protección Social. (22 de julio de 2013). Resolución 0002674 de 2013.

Bogotá.

Moncayo, C. (17 de febrero de 2017). *Costo de capital promedio ponderado “CCPP O WACC”*.

Instituto Nacional de Contadores Públicos. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de

<https://www.incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado-ccpp-o-wacc/>

Montero, M. (26 de octubre de 2017). *¿Qué es el plan financiero?* Emprendedores. Recuperado

el 15 de noviembre de 2019 de [https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-](https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html)

[financiero.html](https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html)

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (7 de junio de 2019). *El Reglamento EMAS*

- *Guía Práctica*. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 23

de febrero de 2020 de [https://observatoriorsc.org/wp-](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/reglamento_EMAS.pdf)

[content/uploads/2013/07/reglamento_EMAS.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/reglamento_EMAS.pdf)

OMS. (21 de mayo de 2019). *Diez cuestiones de salud que la OMS abordará este año*

Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 23 de febrero de

<https://www.who.int/es/emergencies/ten-threats-to-global-health-in-2019>

Pascual, D. J., Urbina, D. (2014). *Análisis Estratégico de la Empresa Gamma Servicios*.

Universidad de Zaragoza. Recuperado el 22 de enero de 2020 de

<https://zagan.unizar.es/record/15198/files/TAZ-TFG-2014-976.pdf>

Pérez, M. D. (12 de junio de 2019). *¿Qué es el análisis PESTEL?* Zona Económica. Recuperado

el 14 de noviembre de 2019 de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

R., A. (16 de mayo de 2014). *La cadena de valor de Porter*. Crece Negocios. Recuperado el 16

de noviembre de 2019 de <https://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Restrepo E. S. (s.f.). *Cómo optimizar las decisiones de inversión en su empresa*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Evaluaci%C3%B3nFinancieradeProyectosC%C3%B3mooptimizar.aspx>

Sociedad Española de Nutracéutica Médica. (2019). *Definición de Nutracéutica*. Nutracéutica Médica. Recuperado el 6 de mayo de 2019 de <http://www.nutraceuticamedica.org/definicion.htm>

Staff deGerencia.com. (28 de septiembre de 2018). *Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO*. Matriz DOFA. Recuperado el 13 de junio de 2019 de <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

Thompson, I. (19 de abril de 2012) *¿Qué es Gestión de Empresa?* Gestind Empresas. Recuperado el 14 de noviembre de 2019 de <https://www.gestiondempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

Universidad EAFIT. (2018). *Notas de Clase 18 SAS*. Consultorio Contable, Universidad EAFIT. Recuperado el 3 de mayo de 2019, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

Vaquiroy, J. D. (19 de diciembre de 2017). *Tasa interna de retorno - Tir*. PYMES Futuro, Asesoría y Consultoría para PYMES. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de <https://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>