

Hacienda El Pensil:

Transformando una visión de corto plazo, a una visión sostenible a largo plazo.

Maria José Cardona Castelblanco

Álvaro José Londoño Villegas

Director del Trabajo de Grado

Silvio Borrero

MBA Icesi

Cali, junio de 2018

Contenido

Contenido.....	i
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Palabras claves.....	viii
1. Introducción.....	1
2. Reseña de la empresa.....	2
3. Diagnóstico del modelo de negocio.....	2
3.1. Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa.....	2
3.2. Diferenciación.....	3
3.2.1. Abono.....	3
3.2.2. Técnica.....	3
3.2.3. Ubicación.....	4
3.3. Segmento de Clientes/Consumidores.....	4
3.4. Canales de distribución.....	4
3.5. Recursos, capacidades y actividades clave.....	5
3.5.1. Recursos.....	5
3.5.2. Actividades clave.....	5
3.5.3. Capacidad.....	9
3.6. Estructura de costos e ingresos.....	9

3.6.1.	Estado de resultados 2017.....	10
3.6.2.	Nivel de activos.....	11
4.	Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos	11
4.1.	Misión.....	12
4.2.	Visión	12
4.3.	Valores	12
5.	Análisis externo de la Hacienda El Pensil	12
5.1.	Análisis Pestal y 5 fuerzas de Porter	13
5.2.	Síntesis del análisis externo.....	13
5.3.	Matriz EFE	14
5.4.	Análisis de Pareto.....	14
5.5.	Interpretación general de las matrices	16
5.5.1.	Entorno político	16
5.5.2.	Entorno económico	16
5.5.3.	Entorno social	16
5.5.4.	Entorno medio ambiente natural.....	16
5.5.5.	Entorno legal.....	17
5.5.6.	Proveedores.....	17
5.5.7.	Compradores.....	17
5.5.8.	Nuevos competidores.....	17

5.5.9.	Productos sustitutos	18
5.5.10.	Rivalidad de la industria.....	18
5.6.	Conclusiones del análisis externo	18
6.	Competidores relevantes.....	19
7.	Análisis interno y de competitividad.....	20
7.1.	Análisis financiero.....	20
7.1.1.	Razones de probabilidad	20
7.1.2.	Razones de liquidez	21
7.1.3.	Razones de apalancamiento	21
7.1.4.	Rentabilidad EBITDA	21
7.2.	Análisis de recursos, capacidades y competencias.....	21
7.3.	Síntesis del análisis interno	22
7.3.1.	Clientes/Segmentos.....	23
7.3.2.	Propuesta de valor.....	23
7.3.3.	Relaciones con los clientes	23
7.3.4.	Canales.....	23
7.3.5.	Fuentes de ingresos	24
7.3.6.	Actividades Clave	24
7.3.7.	Recursos clave	24
7.3.8.	Socios estratégicos	24

7.3.9.	Estructura de costos	25
7.4.	Perfil de competitividad	26
7.4.1.	Debilidades claves	26
7.4.2.	Fortalezas claves	27
7.5.	Matriz EFI	28
8.	Análisis situacional.....	28
8.1.	Matriz 3x3 de McKinsey.....	28
8.2.	Matriz DOFA ampliada (TOWS).....	30
8.2.1.	Iniciativas FO.....	30
8.2.2.	Iniciativas FA.....	30
8.2.3.	Iniciativas DO	31
8.2.4.	Iniciativas DA	31
9.	Objetivos estratégicos.....	31
9.1.	Objetivo 1	31
9.2.	Objetivo 2.....	32
9.3.	Objetivo 3.....	32
9.4.	Objetivo 4.....	32
9.5.	Objetivo 5.....	32
9.6.	Objetivo 6.....	32
9.7.	Objetivo 7.....	33

9.8. Objetivo 8.....	33
9.9. Objetivo 9.....	33
10. Estrategia Corporativa	34
10.1. Estrategia genérica.....	34
10.1.1. Diferenciación	34
10.1.2. Integración de la cadena de valor para crear ventaja competitiva.....	34
10.2. Mapa estratégico.....	36
10.3. Plan táctico y Balanced Scorecard.....	37
11. Conclusiones y recomendaciones	37
Anexo 1. Matriz Pestal y 5 fuerzas de Porter.....	41
Anexo 2. Matriz EFE	42
Anexo 3. Análisis de competitividad	43
Anexo 4. Matriz EFI	44
Anexo 5. DOFA ampliado (TOWS)	45
Anexo 6. Plan táctico y Balanced Scorecard	44

Resumen

El objetivo principal del plan estratégico pretende establecer una nueva visión del negocio de siembra y venta de cebolla larga. Esa nueva visión debe propender por asegurar que la Hacienda El Pensíl sea rentable y sostenible en el tiempo. Con este ejercicio, se busca construir un plan estratégico que, en líneas generales, le permita a la empresa crear y entregar valor al mercado y a sus accionistas, por medio de la diversificación y ampliación de su enfoque de negocio, generando mayor rentabilidad.

La creación de mayor valor para los clientes es un punto determinante en el plan estratégico, dado que además de formalizar la empresa y tecnificar los procesos productivos, se intentará crear una propuesta de valor diferente para el cliente y la empresa, la cual incluye: presentación del producto, diversificación de portafolio y nuevos canales de distribución.

Para concluir, este trabajo buscará proponer una manera distinta de ver el negocio, para que Hacienda El Pensíl deje atrás la informalidad que caracteriza a los jugadores del sector para pasar a comportarse como una agroindustria competitiva y ambiciosa.

Abstract

The strategic plan aims to establish a new vision of the business as a whole. Such new vision must strive to assure profitability and sustainability of “El Pensil” for the future. This exercise seeks to design a strategic plan that allows the company to create and deliver value to the market and its shareholders, through diversification and expansion of its business focus, ultimately generating greater profitability.

Creating greater value for the client is central to the strategic plan. In addition to formalizing the company and technifying production processes, the plan will suggest a new and improved value proposition for the all parties involved. The plan includes different product presentations, portfolio diversification strategies, and new distribution channels.

To conclude, this project will propose a new business vision so that the firm, and the production farm, become more formal, as opposed to the market’s informality commonplace. The ultimate goal is to transform El Persil’s strategic intent to make it a competitive and ambitious agro-industrial corporation.

Palabras claves

Palabras claves en español

Cebolla larga

Agroindustria

Empresa familiar

Emprendimiento

Plan estratégico

Palabras claves en inglés

Spring Onion

Agroindustry

Family company

Entrepreneurship

Strategic Plan

1. Introducción

La familia Londoño lleva explotando en la Hacienda El Pensíl (en lo sucesivo denominada también, la “empresa” o la “Hacienda”), la siembra y venta de cebolla larga por más de 40 años sin que exista una estrategia puntual o un norte diferente a que el negocio genere los recursos suficientes para el sostenimiento de los propietarios.

El objetivo principal de este proyecto es construir un plan estratégico que le permita a la empresa crear y entregar valor al mercado y a sus accionistas, por medio de la diversificación y ampliación de su enfoque de negocio, generando mayor rentabilidad. Con este plan estratégico se lograrán los siguientes objetivos:

- Tener un enfoque estratégico con misión, visión, objetivos y valores.
- Conocer la situación actual del negocio y del entorno en el que se desenvuelve.
- Analizar las fuerzas que influyen en la competitividad de la empresa.
- Analizar financieramente la gestión de la empresa, de manera detallada y con indicadores de rentabilidad, liquidez y actividad, que le permitan medir su desempeño y crecimiento año a año.
- Contar con un mapa estratégico, en el cual se establezcan perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, hacia el cliente y financieros.
- Tener un modelo de negocio que le permita crear y entregar valor a sus clientes. Este es un punto determinante en nuestro plan estratégico, dado que además de formalizar la empresa y tecnificar los procesos, queremos crear una propuesta de valor diferente para el cliente y la empresa (presentación del producto, diversificación de portafolio, nuevos canales de distribución).

2. Reseña de la empresa

La Hacienda El Pensíl es una sociedad privada de tipo comandita simple. Es una empresa familiar con tres socios (madre y dos hijos, cada uno con el 33% de participación), dirigida por la señora Martha Villegas. Su principal actividad desde hace 40 años es la siembra de cebolla larga para la venta en las plazas de mercado locales.

La empresa está ubicada en el corregimiento de Tenerife – Valle del Cauca, en la cordillera central, a 40 minutos de Palmira. Produce y comercializa de manera 100% artesanal alrededor de 360 atados de cebolla a la semana, equivalentes a 1 tonelada de cebolla al mes, con una nómina de 12 empleados.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

El diagnóstico del modelo de negocio de la Hacienda El Pensíl, está basado en el Modelo Canvas (Strategyzer, 2018), por medio del cual se describe inicialmente los principales productos que ofrece la empresa, cómo se diferencia de sus competidores, a qué segmento de clientes va dirigido, cuáles son sus recursos, capacidades y actividades clave para soportar el negocio y finalmente su estructura de ingresos y costos.

3.1. Descripción de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa

El producto que ofrece la empresa es en un 90% cebolla larga y 10% otro tipo de verduras, según la estación.

- Nombre Técnico: *Allium Fistulosum* Linnaeus.
- Nombre Común: Cebolla larga, cebolla junca, cebolla de rama.
- Rango de temperatura ideal para la siembra: 8 °C a 15° C.
- Rango de altitud recomendado para la siembra: 2200 a 3400 metros sobre el nivel del mar.

3.2. Diferenciación

La diferenciación de la cebolla larga que se produce en El Pensil radica en la calidad del producto, mas no en su precio. Los componentes principales para asegurar una calidad superior a la de otros productores, son los siguientes:

3.2.1. Abono

El abono debe hacerse a tiempo, y se debe garantizar la calidad de la gallinaza, que depende de la concentración del elemento orgánico, producto del alimento que se le proporciona a los pollos. Adicionalmente, se le adiciona calcio, con el fin de que el producto se dé con una hoja más verde y un tallo más fuerte.

3.2.2. Técnica

Anteriormente se podía predecir el clima y las fechas de cultivo y cosecha del producto. Debido al cambio climático de los últimos años, la empresa se ha obligado a ajustar la técnica. A diferencia de otros productores de cebolla, la planta no se “deshija”, sino que se realiza una selección artificial de las mejores cebollas disponibles para la siembra. Lo anterior se realiza mediante un proceso experimental basado en ensayo y error. Se cultivan lotes pequeños con abonos diferentes (variando los componentes, orgánicos e inorgánicos), se escogen las de mejor calidad o las más atractivas para el mercado y se siembran nuevamente.

3.2.3. *Ubicación*

Tenerife es una zona que se encuentra a 2.200mt sobre el nivel del mar, por tanto, a diferencia de la que se siembra en los departamentos de Nariño y Boyacá, la cebolla larga que se produce es “cebolla calentana”. Ésta es conocida y preferida por los consumidores por su sabor.

3.3. Segmento de Clientes/Consumidores

Sus principales clientes pertenecen al segmento de los grandes compradores mayoristas de cebolla que acuden a las plazas de mercado, principalmente las de Santa Helena (70%) y Cavasa (30%).

Mayoristas, hombres en edades entre 30 y 50 años, sin escolaridad, habilidad para reconocer la calidad del producto a “ojo”, que se aprende desde temprana edad por ser el negocio familiar. Compran grandes volúmenes del producto para distribuirlos a sus propios clientes. Entre estos están grandes superficies, supermercados, tiendas u otras plazas de mercado de zonas alejadas.

El consumo final del producto es la población de la región del Cauca y Valle del Cauca, es transversal en la dieta de los latinos y muy arraigado en la cultura gastronómica del país. No tiene limitación en cuanto a estrato social.

3.4. Canales de distribución

La cebolla se vende directamente a los mayoristas en las plazas de mercado, quienes se encargan de llevarlo al consumidor final.

Los comisionistas que trabajan para la empresa negocian los lotes de cebolla con los grandes distribuidores y los almacenes de cadena. Cobran 2.000 pesos por atado de cebolla vendido.

En este medio, desafortunadamente, se presenta mucha inseguridad por parte de grupos extorsionistas que exigen el pago de “vacunas” a los agricultores, para permitirles vender sus productos en la plaza.

3.5. Recursos, capacidades y actividades clave

A continuación, se describe cuáles son los recursos, capacidades y actividades clave de la Hacienda El Pensíl, con los que cuenta para desarrollar su negocio de manera exitosa generando valor.

3.5.1. Recursos clave

Los recursos necesarios para desarrollar la actividad son la maquinaria (tractores que hacen las veces de aradores, bueyes), caballos, el abono orgánico (gallinaza), los químicos (nitrógeno, potasio y calcio), plaguicidas y fungicidas utilizados en el riego.

Sin embargo, se consideran como recursos claves el agua (Río Coronado) 600 litros/m² y el recurso humano teniendo en cuenta que el proceso productivo de la cebolla larga se hace de manera artesanal y parte de la diferenciación del producto en calidad se contribuye a las técnicas y buenas prácticas de cultivo.

3.5.2. Actividades clave

Las actividades primarias y claves dentro del cadena de valor de la Hacienda el Pensíl, se organizan según los criterios de la ventaja competitiva de Porter (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985) y con ellas se da forma a la cadena de valor de la compañía.



Gráfico 1. Cadena de valor de Michael E. Porter.

- Logística interna: la actividad clave de esta categoría es el aprovisionamiento de los insumos requeridos para atender todas las labores relacionadas con la siembra y la administración del cultivo. La compañía cuenta con proveedores de los insumos clave como la gallinaza y otros químicos necesarios para el apropiado crecimiento de la cebolla. El Pensíl es un comprador pequeño y por lo tanto su capacidad de negociación con los proveedores es muy baja, aun así, la empresa busca ser lo más eficiente posible en todas sus compras.
- Operaciones: la gran fortaleza de la compañía se encuentra en esta categoría. La Hacienda El Pensíl genera valor con su producto y sus procesos, especialmente, los relacionados con la selección y rotación de la semilla. La selección es artificial, buscando resembrar la mejor semilla, del grueso adecuado (se selecciona a ojo). La rotación de la semilla, se hace dentro del cultivo. Es recomendable intercambiar la semilla entre los diferentes lotes para

aprovechar las pequeñas mejoras que van surgiendo en cada lugar. Cada lote de terreno en que se divide la finca tiene características diferentes (técnica experimental). Otra actividad clave es la cosecha, la cual se debe realizar a los 4 meses de la sembrada de la mata. Es importante arrancar la mata totalmente. Luego, se amarran en manojos de 40 a 50 libras, que es lo normal en las plazas de mercado.

Las siguientes son las demás actividades que hacen parte del proceso productivo de la cebolla larga:

- ✓ Siembra: se recomienda sembrar de planta a planta de 30 cms. de distancia y se recomienda por surco 90 cms. de distancia. La semilla se debe sembrar fresca, ojalá en el mismo día de arrancada. También, se recomienda sembrar de 3 a 4 tallos por mata con una leve profundidad, lo ideal es a la mitad del tallo.
- ✓ Riego: el riego consiste en la aspersion de la cebolla con surtidores que se nutren del Rio Coronado. Se debe de regar cada 8 días dejando el surtidor en un solo lugar por 6 horas a la vez.
- ✓ Fumigación: se debe fumigar con fungicidas, insecticidas y fertilizantes. Para evitar las plagas, es necesario fumigar cada 8 o 15 días dependiendo el tiempo, si es verano cada 15 días, si es invierno cada 8 días.
- ✓ Abono: se abona con gallinaza principalmente. Se utiliza un manajo de gallinaza por mata para no quemarlas. La actividad se repite semanalmente. También se utiliza nitrógeno, potasio y calcio en pequeñas cantidades.
- ✓ Aporcado: cuando la mata está madura (3 meses), se debe tapar todo el tallo con tierra para que la mata continúe con su proceso de crecimiento. A esta técnica se le llama aporcado.

Desyerbe: el desyerbe se debe hacer al mes de sembrada la cebolla. Utilizando fungicida o con azadón. Al mes siguiente, se debe picar la calle (carril en donde va sembrada la mata) para aflojar la tierra.

Arado: se recomienda ararlo con tractor o con bueyes. La tierra se compacta y se endurece, dificultando la resiembra.

- ✓ Empaque: el empaque se realiza de la misma forma que hace 40 años. Se llena una canasta de cerveza con cebolla hasta el tope. Luego se amarra con cabuya para hacer un atado. La medida es exacta y equivale a una arroba.
- Logística externa: en esta categoría se identificaron espacios para mejorar y reducir costos. En este ámbito de la empresa, se concentran algunas de las debilidades más importantes. Las siguientes son las actividades que hacen parte de la logística externa de la Hacienda El Pensíl:
 - ✓ Transporte: los atados de cebolla se transportan en camiones hasta las galerías Cavasa y Santa Helena. La empresa contrata transportadores que cobran \$1.000 por cada atado de cebolla.
 - ✓ Venta en la plaza de mercado: negociación a cargo del comisionista.
 - ✓ Pago de seguridad para evitar extorsiones.
- Marketing y ventas: El Pensíl y sus accionistas tienen una debilidad marcada en este aspecto. Al no considerarlo una parte integral de sus procesos de venta, la compañía depende ciento por ciento de las actividades que emprenda el comisionista, dejando a su criterio las actividades de marketing y venta en las plazas. Para apoyar las propuestas de cambio incluidas en este documento, la compañía emprenderá acciones de mercadeo y ventas directas, enfocadas en potencializar la venta de semilla en la finca.

- Servicios: a la fecha, este aspecto no es relevante para la compañía. Los productos perecederos, como es el caso de la cebolla larga y sus derivados no suponen la prestación de servicios adicionales luego de la venta. Para un futuro, se podría pensar en servicios de asesoría relacionada con el manejo técnico de los cultivos o aprovechamiento de los recursos hídricos, teniendo en cuenta la experticia y reconocimiento que tiene el equipo de la Hacienda El Pensíl en sus operaciones.

3.5.3. *Capacidad*

Las capacidades con las que cuenta la Hacienda El Pensíl y que le permiten generar valor son las siguientes:

- Eficiencia: mano de obra capaz de cumplir los tiempos necesarios para cumplir con la demanda del producto.
- Experiencia en la labor: conocedores de diversas prácticas que sirven para mejorar la calidad del producto y ser más eficientes.
- Manejo de personal: la empresa cuenta con un contrato de aparecería, en el cual el aparcerero contrata el personal directamente.

3.6. Estructura de costos e ingresos

La empresa no cuenta con estados financieros, análisis o planeación financiera. Su forma de operar financieramente, como todo en el negocio, es a ojo y empíricamente. La información existente les permite saber los costos del insumo y de mano de obra. El precio por atado de cebolla depende de las condiciones del mercado, está entre \$15.000 y \$30.000.

3.6.1. Estado de resultados 2017

Con la información depositada manualmente en los libros de la empresa, se consolidó el estado de resultados a diciembre de 2017, con el fin de calcular la utilidad neta de la Hacienda El Pensíl, lo cual evidencia la rentabilidad actual del negocio.

Tabla 1. Estado de resultados Hacienda El Pensíl al 31 de diciembre de 2017.

HACIENDA EL PENSÍL		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01-01-2017 AL 31-12-2017		
VENTAS O INGRESOS		\$ 364.000.000
COSTO DE VENTAS		\$ 100.620.000
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 263.380.000
<i>MENOS GASTOS OPERATIVOS:</i>		
GASTOS OPERATIVOS DE VENTAS (Comisionista)	\$ 37.440.000	
GASTOS DE TRANSPORTE	\$ 18.720.000	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS		\$ 56.160.000
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 207.220.000
INGRESOS FINANCIEROS		\$ 0,00
GASTOS FINANCIEROS		\$ 0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 207.220.000
IMPUESTO DE RENTA 35%		\$ 72.527.000
UTILIDAD NETA		\$ 134.693.000

3.6.2. Nivel de activos

Los activos que la empresa tenía al cerrar el año 2017, son los especificados a continuación.

La empresa no tiene registros de los activos corrientes como caja, deudores o inventarios.

Tabla 2. Activos de El Pensíl a diciembre de 2017.

ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE (CAJA, BANCOS Y OTROS)	\$ 0
DEUDORES O CUENTAS X COBRAR (CP)	\$ 0
INVENTARIOS (CP)	\$ 0
INVERSIONES (CP)	\$ 0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 0
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
12 plazas de extensión de terreno	\$ 1.200.000.000
Mototractores (2)	\$ 10.000.000
Herramientas	\$ 20.000.000
Semovientes (2 caballos)	\$ 3.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1.233.000.000
ACTIVOS TOTALES	\$ 1.233.000.000

4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

La Hacienda El Pensíl, no cuenta con un modelo estratégico en el cual estén plasmados la misión, visión y valores corporativos.

Por medio de un análisis de la actividad de la empresa, y de los objetivos que se trazan en este plan estratégico, se construyó el siguiente modelo estratégico.

4.1. Misión

Ofrecemos la mejor cebolla larga, asegurando los más altos niveles de calidad para el mercado mayorista de la región del Cauca y Valle del Cauca, por medio de nuestra experiencia en técnicas especiales de siembra, estandarización en los procesos de producción y a través de una operación sostenible, entregando valor a nuestros grupos de interés.

4.2. Visión

Para el año 2024, seremos el principal referente de la región de Tenerife por la calidad de nuestra cebolla y nuestra semilla.

4.3. Valores

- Comprometidos con la calidad.
- Responsables con el entorno.
- Conscientes de la naturaleza.
- Respetuosos del trabajo de los demás.
- Dispuestos a innovar.

5. Análisis externo de la Hacienda El Pensil

El análisis externo permite detectar factores favorables y desfavorables de los entornos político, económico, social, tecnológico, de medio ambiente natural, legal, y de las 5 fuerzas

competitivas de Porter que impactan a la empresa. Así mismo, determinar de acuerdo a su grado de importancia cuál es la efectividad de la empresa para controlarlos o aprovecharlos.

De esta forma, al identificar las áreas en las que la Hacienda El Pensíl no está siendo efectiva, se desarrollarán actividades como parte de la estrategia para que el negocio sea más rentable y genere más valor.

5.1. Análisis Pestal y 5 fuerzas de Porter

En la matriz de análisis Pestal y 5 fuerzas de Porter (Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, 1979), documentada en el anexo 1, se identifican cuáles son los factores principales que le favorecen o desfavorecen a la empresa. De igual forma, se califica en una escala de 0 a 10 cuál es la importancia del factor para el desarrollo del negocio y cuál es la efectividad de la empresa para controlarlo o aprovecharlo.

5.2. Síntesis del análisis externo

En la siguiente gráfica, se sintetiza el análisis externo de la Hacienda El Pensíl, en donde se puede observar la calificación en una escala de 0 a 10 de la favorabilidad del entorno, para cada factor, y la efectividad de la empresa para controlarlo o aprovecharlo.

Los factores en los que más efectividad tiene la empresa son: el tecnológico, barreras de entrada para nuevos competidores y rivalidad de la industria.

Los factores en los que menos efectividad tiene la empresa son el medio ambiente natural, político y social. Así mismo, la empresa no tiene poder de negociación de precios con sus proveedores y compradores.



Gráfico 2. Síntesis del análisis externo de la Hacienda El Pensil.

5.3. Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) mostrada en el Anexo 2 (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015), pondera la importancia de cada factor favorable o desfavorable, y la efectividad de la empresa para controlarlo o aprovecharlo.

5.4. Análisis de Pareto

El análisis del diagrama de Pareto (Juran, 1950), permite ilustrar por medio de las siguientes gráficas, cuáles son los factores favorables y desfavorables que son más importantes para el desarrollo del negocio.

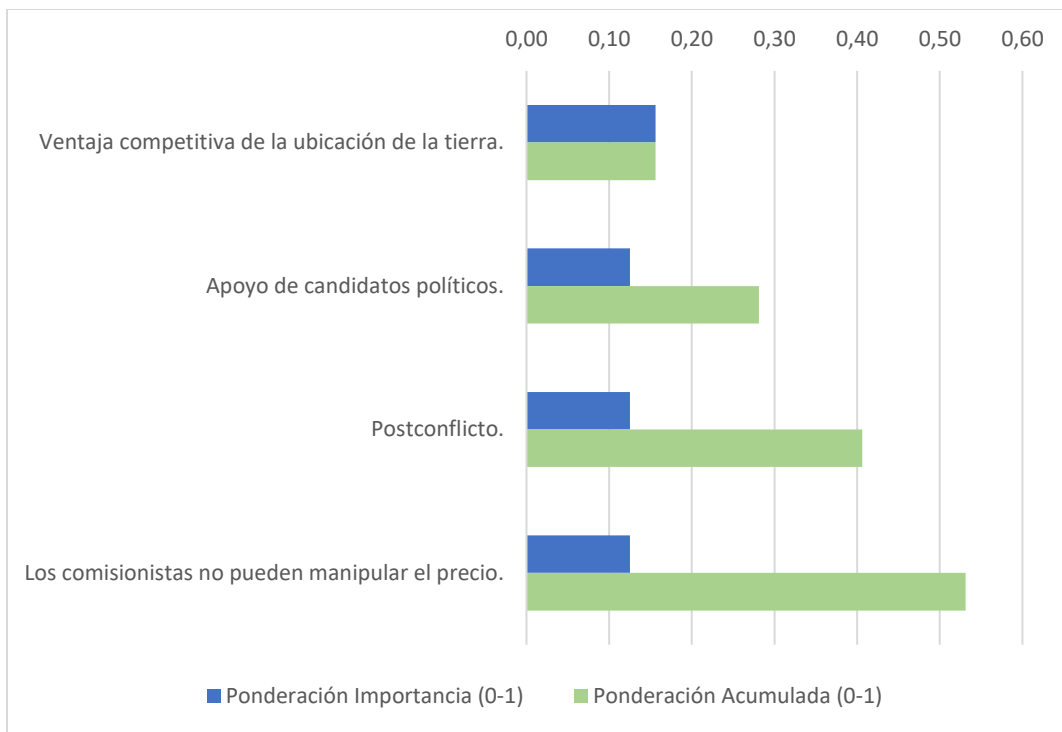


Gráfico 3. Gráfica Pareto (Oportunidades).

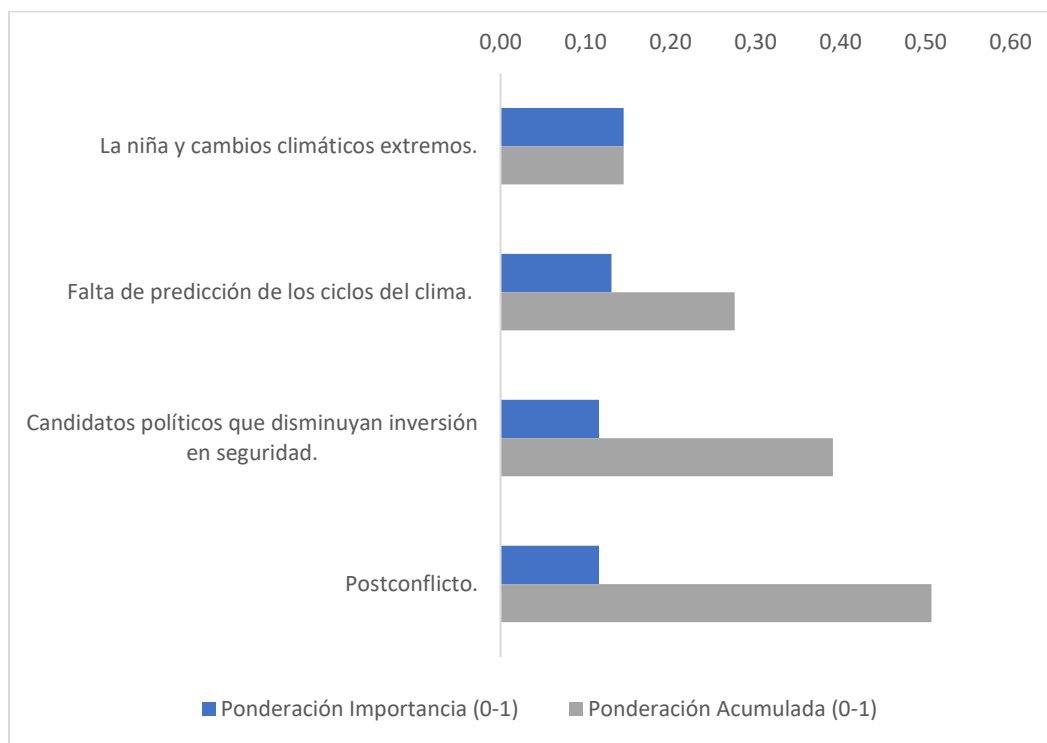


Gráfico 4. Gráfica Pareto (Amenazas).

5.5. Interpretación general de las matrices

Teniendo en cuenta las matrices anteriores, se puede interpretar la siguiente información respecto a cada entorno y fuerza competitiva.

5.5.1. Entorno político

La efectividad para influir positivamente en este entorno de manera individual, es prácticamente nula. Valdría la pena analizar qué capacidad de influencia tendría una empresa que representara al sector.

5.5.2. Entorno económico

El modelo de negocio de la compañía no requiere deuda ni está expuesta a amenazas de orden macroeconómico. Sin embargo, al formalizarse, incurrirá en aumento en el pago de impuestos.

5.5.3. Entorno social

El negocio de la agricultura es vulnerable a las dinámicas sociales, especialmente todo lo relacionado con grupos armados ilegales, huelgas o paros campesinos. La Colombia rural sigue estando muy afectada por situaciones del conflicto armado. Por lo tanto, la empresa no es efectiva para controlar o reaccionar frente a situaciones generadas en el ámbito social.

5.5.4. Entorno medio ambiente natural

La compañía no es efectiva en la previsión de cambios ambientales; este aspecto de la matriz es compartido por todos los competidores que hacen parte del gremio y lamentablemente cada vez juega un papel más determinante en el desempeño productivo de la empresa.

5.5.5. *Entorno legal*

No hay oportunidades en este entorno que la compañía pueda aprovechar y tampoco hay mayores riesgos que la puedan afectar. La estructura legal de la compañía es sólida y estable y la única amenaza que se identificó, fueron los cambios en la legislación laboral.

5.5.6. *Proveedores*

La efectividad de la compañía frente a las negociaciones con sus proveedores es baja porque no representa un porcentaje de las ventas lo suficientemente alto para poder influenciarlas. Si el manejo de los proveedores se hiciera de manera comunitaria, se podrían llegar a acuerdos más favorables para los productores.

5.5.7. *Compradores*

La efectividad para controlar los precios del mercado o la capacidad de los consumidores para alterar el precio es prácticamente ninguna. Los precios de la cebolla lo determinan la oferta y la demanda. De la misma forma, los mayoristas comprar al precio que dicte el mercado.

5.5.8. *Nuevos competidores*

La posición de mercado de la empresa es muy positiva. Para producir cebolla larga, se requiere en teoría de una tecnología básica. Sin embargo, para ser un competidor relevante, es necesario ser dueño de la tierra y no tener deuda sobre la misma, lo que hace que El Pensil sea muy efectiva aprovechando su posición frente a nuevos competidores. Así mismo, tener la experiencia y capacidad de producción necesaria para ser rentable.

5.5.9. *Productos sustitutos*

Es posible considerar otras verduras como la cebolla cabezona, cebolletas o puerros, como sustitutos. Sin embargo, para los clientes mayoristas y el consumidor final son productos totalmente distintos, por sus usos dentro de la cultura latina.

5.5.10. *Rivalidad de la industria*

Además de la rivalidad natural de la industria, lo que sucede entre los competidores son dos situaciones: Lo primero es una falta de conocimiento sobre las leyes que determinan la oferta y la demanda y otra, la falta de lealtad con los otros productores de la comunidad. Es común que algunos productores ante la incapacidad de suministrarle al mercado su propia cebolla, viajen a otras regiones o países para traer cebollas foráneas a las plazas distorsionando los precios y las cantidades disponibles. Esto afecta los márgenes de los productores que planearon bien su producción.

5.6. Conclusiones del análisis externo

A partir de estas interpretaciones generales del entorno de la Hacienda El Pensíl, se puede concluir lo siguiente:

- La compañía es vulnerable a los cambios climáticos y al entorno social, enfatizando en la seguridad y el conflicto armado.
- Los retos en los que debe trabajar la empresa, están enfocados en las categorías de proveedores y compradores. Por un lado, la región podría cooperar para comprar sus productos e insumos necesarios en bloque, para generar beneficios en precios.
- La compañía entiende bien cómo funciona el mercado, aprovecha los picos en la demanda y tiene capacidad para planear bien su oferta.

- Teniendo en cuenta la rivalidad en la industria, y tratándose de un océano rojo, la empresa evaluará nuevas formas de general valor: Nuevos canales o nuevas plazas y la posibilidad de diversificar su portafolio.

6. Competidores relevantes

La Hacienda El Pensíl está ubicada en una región en donde la mayoría de fincas cultivan cebolla larga. Tenerife es reconocida por ser una región cebollera por excelencia y sus habitantes y empresarios participan de algún tramo del negocio (Guzmán, 1997). En ese sentido, se podría decir que toda la región está colmada de competidores relevantes y las plazas de mercado locales tienen la capacidad de absorber toda la cebolla que se cosecha en Tenerife; así, los pequeños y grandes productores venden sus cebollas por igual.

Existen otras regiones del país con una gran producción de cebolla, como la Sabana de Túquerres en Nariño y Aquitania en Boyacá (DANE, 2015). Son zonas con una mayor producción en comparación con Tenerife y con la capacidad de enviar sus cosechas a plazas de mercado de otras regiones como la de El Pensíl. En un día cualquiera de mercado, de Aquitania llega la misma cantidad de cebolla que se envía desde Tenerife.

En ese orden de ideas, se puede afirmar que la competencia relevante para El Pensíl y para el resto de los productores de cebolla en Tenerife, son las fincas de Aquitania y Túquerres. Sus grandes cosechas influyen en el mercado, bajando los precios y presionando la oferta.

7. Análisis interno y de competitividad

El análisis interno de la Hacienda El Pensíl, incluye indicadores financieros, el análisis de sus recursos y capacidades y las fortalezas relativas con las que cuenta la empresa en comparación con su competencia más relevante. Se han definido dos competidores principales para efectos de este análisis, los cuales son: competidores de la región de Tenerife (donde se encuentra actualmente ubicada la Hacienda El Pensíl), y competidores de otras regiones (Boyacá y Nariño).

7.1. Análisis financiero

Se realiza un análisis financiero breve, teniendo en cuenta los estados financieros presentados en el punto 3.5, correspondientes al período entre enero y diciembre de 2017.

7.1.1. Razones de probabilidad

Las razones de probabilidad indican el margen de las utilidades sobre las ventas.

- Margen bruto:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \quad 72\%$$

Este margen nos indica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de ventas.

- Margen operacional:

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \quad 57\%$$

Este margen nos indica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de ventas y gastos.

- Margen neto:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad 37\%$$

El margen neto de un 37% es muy positivo para la empresa, indicando que se han gestionado eficientemente los costos y gastos versus las ventas.

7.1.2. Razones de liquidez

Con la información actual de la empresa, no es posible determinar las razones de liquidez, teniendo en cuenta que no se tienen registros de activos corrientes y pasivos corrientes.

7.1.3. Razones de apalancamiento

La empresa no cuenta con endeudamiento actual.

7.1.4. Rentabilidad EBITDA

$$\text{EBITDA} = \frac{\text{Utilidad antes imp.}}{\text{Ventas}} \quad 57\%$$

Teniendo en cuenta los márgenes de utilidad que tiene la empresa, el EBITDA es un indicador positivo para la empresa.

7.2. Análisis de recursos, capacidades y competencias

El análisis de recursos, capacidades y competencias, consiste en explorar cuáles son los recursos y capacidades que influyen en la operación de cualquier negocio que se dedique a la actividad de cultivo y venta de cebolla larga, determinar su importancia y calificar en una escala

de 0 a 10, la fortaleza o grado de desarrollo de la empresa y su competencia en cada uno de estos recursos (Ver Anexo 3).

7.3. Síntesis del análisis interno

En la siguiente gráfica, se sintetiza el análisis interno de la Hacienda El Pensíl, en donde se puede observar la calificación en una escala de 0 a 10 de la fortaleza relativa para cada categoría de recursos y capacidades en comparación con sus competidores más relevantes.

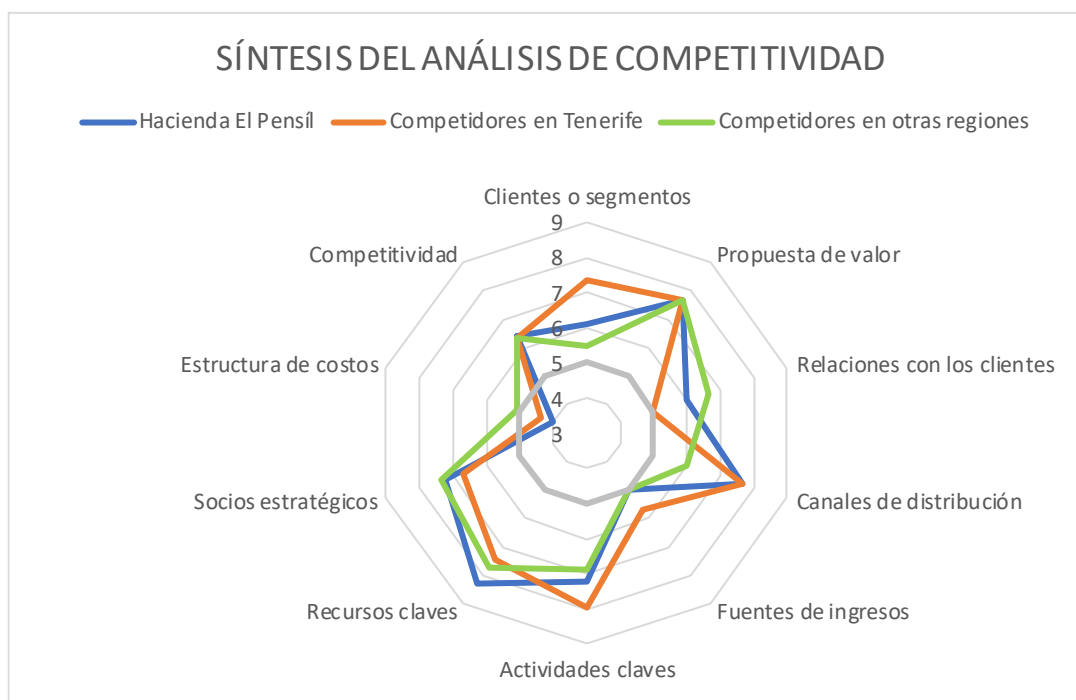


Gráfico 5. Síntesis del análisis de competitividad de la Hacienda El Pensíl.

7.3.1. *Clientes/Segmentos*

Con el segmento de clientes mayoristas, el más importante para El Pensíl, la empresa tiene una postura débil dado que no gestiona la relación directamente sino a través de un comisionista. Los clientes en estricto sentido, son del comisionista. Los otros agricultores o los consumidores finales no son relaciones importantes y en ese sentido, no se hace un esfuerzo para mejorarlas.

7.3.2. *Propuesta de valor*

La propuesta de valor de El Pensíl se enfoca en la calidad, aspecto y sabor. La empresa les da una prioridad muy alta a estos aspectos e invierte recursos para sostener su reputación en el mercado.

7.3.3. *Relaciones con los clientes*

Otra de las fortalezas de la compañía es la relación con el comisionista directo, quien es el cliente principal de El Pensíl y es quien los representa en la plaza de mercado. La calidad del producto que se le entrega es óptima lo cual hace que comisionista tenga una alta reputación en la plaza. Su relacionamiento con otro tipo de clientes, como otros agricultores es directo y, en consecuencia, las relaciones se manejan de forma adecuada.

7.3.4. *Canales*

La gestión del canal de venta principal es una debilidad. El Pensíl no tiene presencia directa en el canal. Las plazas de mercado son lugares peligrosos, especialmente la plaza de Santa Helena. Los propietarios de La Hacienda, evitan al máximo cualquier contacto directo con la plaza para evitar extorsiones y situaciones de seguridad difíciles.

7.3.5. *Fuentes de ingresos*

Si bien la venta de la cebolla es la única fuente de ingresos para El Pensíl, al venderse a través de terceros, la empresa tiene dificultades para gestionar este proceso al no tener presencia directa en las plazas de mercado ni tener la capacidad de influir en el precio. Igualmente, la empresa no cuenta con otras fuentes de ingresos por venta de otros productos diferentes a la cebolla.

7.3.6. *Actividades Clave*

El Pensíl tiene una fortaleza muy marcada en las actividades agrícolas en general. Su proceso de siembra y cosecha comparado con otros competidores de la región de Tenerife, le permite sacar mayores volúmenes a una calidad superior. En cuanto a los competidores de otras regiones, estos tienen una capacidad productiva más robusta que les cosechar cantidades volúmenes superiores.

7.3.7. *Recursos clave*

Este es aspecto es otra de las ventajas de El Pensíl. La empresa tiene ventajas en “know how” y una fuerza laboral capacitada y experimentada; la mano de obra se administra muy bien y hay personas dentro del equipo que llevan décadas trabajando con la empresa. Así mismo, un excelente acceso a agua y una infraestructura de riego considerablemente mejor que la de los competidores. La semilla utilizada en la siembra viene la misma finca y es de altísima calidad.

7.3.8. *Socios estratégicos*

Se tiene una relación de dependencia con el transportador. La empresa no cuenta con los recursos ni el conocimiento para emprender estas actividades por su cuenta. En ese sentido, la eficiencia con la que las gestiona es relativamente baja. Con el aparcero y el comisionista se tiene

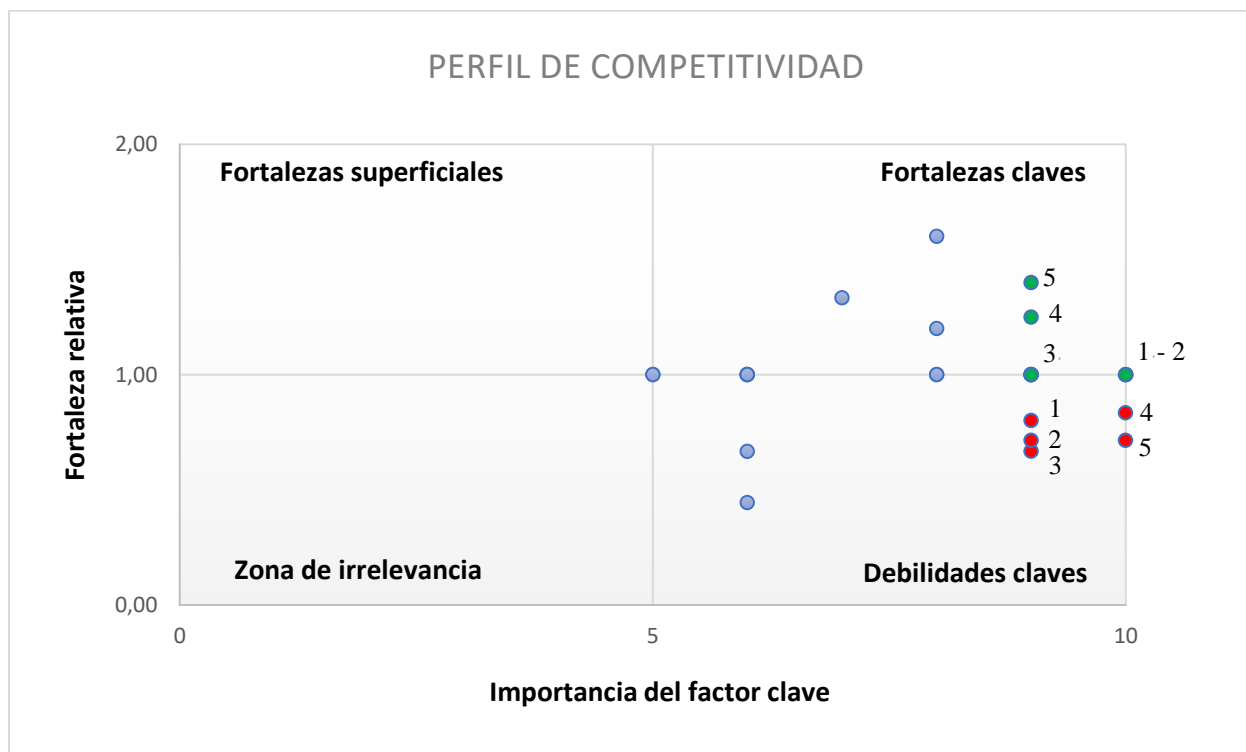
una relación de décadas con mucha confianza lo cual se traduce en una fortaleza para la empresa al contar con socios comprometidos y confiables.

7.3.9. *Estructura de costos*

Aquí se presentan debilidades para la empresa. Si bien, los propietarios le dan la mayor importancia a la gestión de los costos, su capacidad para negociar los valores de las comisiones, transporte y salarios es casi nula. Estos valores son valores fijos de mercado y básicamente, se aceptan. En cuanto a los insumos, la capacidad de negociación de El Pensil es baja, puesto que no es un gran comprador.

7.4. Perfil de competitividad

El perfil de competitividad resume en un gráfico de dispersión de los recursos y capacidades de la empresa, son fortalezas o debilidades claves para el desarrollo del negocio.



Debilidades claves:

1. Otros insumos.
2. Proceso de venta por medio de intermediarios.
3. Incapacidad para influir en precios de plazas.
4. Dependencia de la venta de cebolla como ingreso.
5. Relación con mayoristas.

Fortalezas claves:

1. Cultivos y semilla.
2. Relación de aparcería.
3. Calidad y diferenciación del sabor.
4. Relación estratégica con comisionistas.
5. Disponibilidad del recurso agua.

Gráfico 6. Perfil de competitividad de la Hacienda El Pensil.

7.4.1. Debilidades claves

Las debilidades clave de la empresa están enfocadas en la tercerización de actividades clave. La gestión del canal de venta principal, la cual se realiza a través de su relación con los

mayoristas impide que la empresa tenga relación directa con los clientes y en el canal mismo. El Pensíl tiene una relación de dependencia con sus comisionistas porque depende de sus clientes. Al no gestionar directamente la relación con sus consumidores y al no tener presencia directa en el punto de venta, los dueños desconocen el proceso de venta lo cual genera un vacío de información y control importante en una de las dos actividades centrales (siembra y venta) de El Pensíl.

Así mismo, la rigidez en la estructura de costos (transporte, comisión y proveedores de insumos agrícolas) dificulta encontrar eficiencias y desarrollar una estrategia de costos en el corto plazo. Su poca influencia frente a los proveedores de insumos agrícolas, al no ser un gran comprador, limita su capacidad para negociar precios y condiciones de pago. La misma dificultad se presenta con el transporte a la plaza de mercado y la comisión de venta, la cuales tienen un precio fijo que no depende de la cantidad y, por lo tanto, encontrar eficiencias en esos aspectos es poco probable.

Por último, los ingresos de la empresa dependen en su mayoría de un solo producto; actualmente, el portafolio de productos de El Pensíl se limita a la cebolla larga y no hay oferta sólida de otros productos que soporten los ingresos de la compañía en caso de que la venta de cebolla se vea afectada por algún factor externo.

7.4.2. *Fortalezas claves*

En términos generales la empresa es muy fuerte en su proceso productivo. Sus fortalezas clave se centran en el proceso de cultivo, la semilla como recurso clave, lo cual asegura la calidad del producto y el sabor característico de la cebolla calentana.

En relación al proceso de cultivo, El Pensíl cuenta con ventajas técnicas y mejor infraestructura productiva que el promedio de los competidores. La rotación de la semilla y las

técnicas experimentales han favorecido a la empresa para lograr una experticia superior a la de los competidores. Finalmente, el sabor característico de la cebolla calentana de Tenerife, es una de sus grandes fortalezas frente a los competidores de otras regiones, diferenciándose en las plazas de mercado y siendo la preferida por los clientes mayoristas.

7.5. Matriz EFI

La matriz EFI (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015) que se encuentra documentada en el anexo 4, pondera la importancia de cada factor favorable o desfavorable, y la efectividad de la empresa para controlarlo o aprovecharlo.

8. Análisis situacional

El análisis situacional consiste en la consolidación del análisis interno y externo, y evalúa qué tan atractiva y competitiva es la empresa frente a sus competidores más relevantes.

8.1. Matriz 3x3 de McKinsey

En la matriz 3x3 de McKinsey (McKinsey, 2008), se compara a la Hacienda El Pensil con los competidores que se han elegido para este análisis, determinando la atractividad de cada empresa por medio de los valores arrojados en la matriz PESTAL y 5 fuerzas del análisis externo, y la competitividad que cada empresa obtuvo en la matriz de recursos, capacidades y competencias.

Tabla 3. Matriz 3x3 de McKinsey de la Hacienda El Pensil.

Empresa	Atractividad		Competitividad		No. Atados por semana
Hacienda El Pensil	-5	0,75	6,48	1,94	300
Competidores de Tenerife	-5	0,75	6,44	1,93	400
Competidores de otras regiones	-5	0,75	6,24	1,87	3500

Los datos anteriores, se sintetizan en un gráfico de burbujas y cada empresa queda ubicada en uno de los cuadrantes de acuerdo a los valores de la matriz.

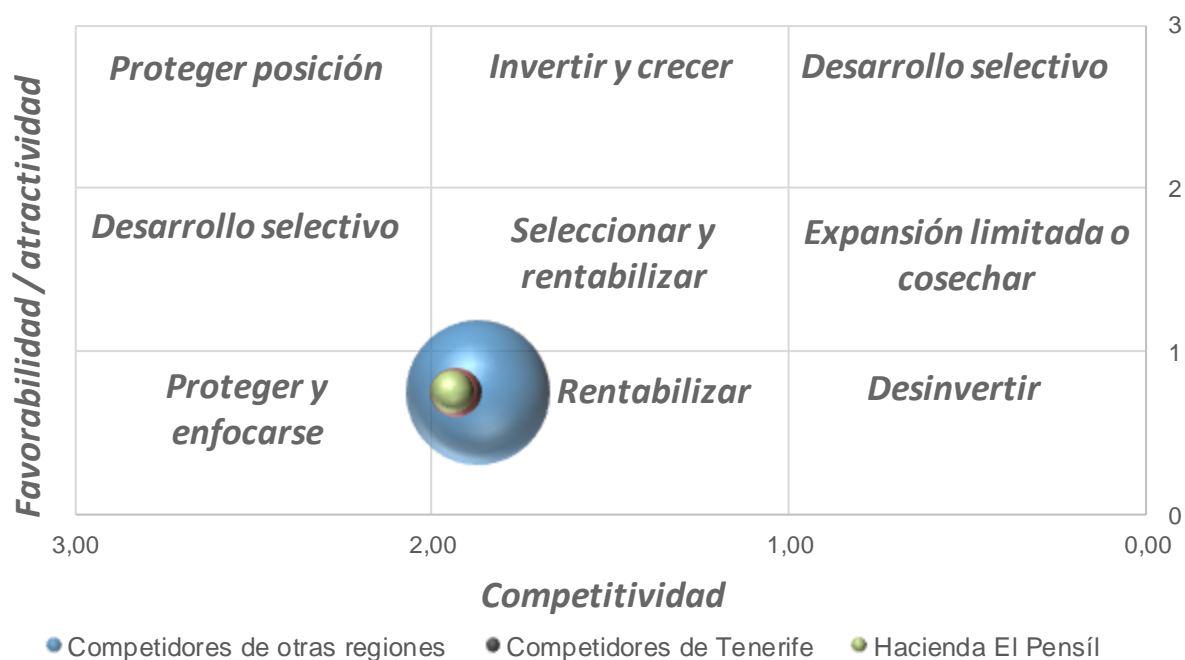


Gráfico 7. Matriz 3X3 Mc. Kinsey de la Hacienda El Pensil

La ubicación dentro de la matriz da como resultado que El Pensil debe priorizar la protección de las rentas y la defensa de sus fortalezas, como en efecto lo viene haciendo. También es importante buscar nuevas fuentes de ingresos que permitan que la empresa entre a otros segmentos más rentables. Al vender “commodities”, no hay muchas maneras de agregarle valor al producto.

La empresa debe enfocarse en desarrollar nuevas alternativas que le permitan diversificar sus fuentes de ingresos, bien sea accediendo a otros mercados o agregando productos a su portafolio.

8.2. Matriz DOFA ampliada (TOWS)

La matriz TOWS (Wehrich, 1982) que se puede observar en el anexo 5, consiste en un análisis DOFA ampliado, en el que se consolidan las oportunidades y amenazas claves como resultado del análisis externo previamente realizado, y las fortalezas y debilidades claves, producto del análisis de competitividad. Adicionalmente, se formulan iniciativas o propuestas, a partir del cruce de cada oportunidad, amenaza, debilidad y fortaleza, es decir, iniciativas FO, FA, DO y DA.

8.2.1. Iniciativas FO

- Creación de marca o denominación de origen, para aprovechar el sabor de la cebolla y la ubicación de la tierra.
- La ubicación de la tierra (cerca a centros urbanos), permite llegar a canales diferentes: directamente en los supermercados, en otras plazas o venta directa en la finca.
- Apoyo de candidatos políticos para que incentiven el agro, con programas especiales que permitan tecnificar los procesos, acceso a créditos para inversión.

8.2.2. Iniciativas FA

- Relacionarse con políticos que tienen interés en la región, para generar inversiones, políticas de seguridad, entre otros.
- Aprovechar la relación con los comisionistas y su experiencia en el negocio, para realizar estudios de mercado, que el agreguen información de valor a la empresa, acerca de las tendencias del mercado y cómo están contrarrestando los efectos del cambio climático.

- Explorar la posibilidad de ampliación de portafolio de derivados de la cebolla.

8.2.3. *Iniciativas DO*

- Buscar otros comisionistas que acudan a plazas diferentes para vender el producto, para evitar la dependencia.
- Vender el producto en canales diferentes a las plazas de mercado y ampliar la línea de producto para llegar a otras plazas o vender la semilla.

8.2.4. *Iniciativas DA*

- Aliarse con los grupos de cultivadores de cebolla de la región y pedir a los líderes políticos, seguridad para los empresarios en las plazas de mercado, para tener más acceso a esta parte de la cadena de valor.

9. Objetivos estratégicos

A partir de las iniciativas que surgieron en la matriz TOWS, se formularon los siguientes objetivos SMART (Doran, 1981), que son la base estratégica de la empresa.

9.1. Objetivo 1

Asegurar una operación sostenible por medio del incremento del 7% sobre los volúmenes de venta actuales para el año 2024.

9.2. Objetivo 2

Disminuir los costos de ventas anuales, logrando un 7% de disminución de los costos actuales para el año 2024.

9.3. Objetivo 3

Desarrollar el segmento de venta de semilla, logrando para el año 2024 una participación por ventas, del 50% sobre el total de ventas del portafolio empresa.

9.4. Objetivo 4

Desarrollar el mercado de mayoristas de otras plazas, logrando para el año 2024 una participación por ventas, del 45% sobre el total de ventas del portafolio empresa.

9.5. Objetivo 5

Contar con estados financieros, así como los indicadores financieros de probabilidad, liquidez, apalancamiento y rentabilidad para medir sus resultados y planear la gestión del año siguiente. Para el año 2024, la empresa contará con información trimestral para análisis financiero.

9.6. Objetivo 6

Explorar la viabilidad de vender la cebolla en la finca para evitar el gasto de transporte y convertirlo en un aumento de rentabilidad en la venta.

9.7. Objetivo 7

Tener documentado para junio de 2020, el proceso productivo de la cebolla larga por medio de manuales de procesos y calidad, con el fin de obtener el conocimiento y técnicas puntuales de siembra y manejo de cultivos de cebolla larga y, selección y rotación de semillas de cebolla larga.

9.8. Objetivo 8

Contar con un estudio de viabilidad para el año 2019, con el fin de establecer el potencial de exportación de cebolla larga, de los mercados objetivos y del tipo de productos derivados de la cebolla que se venden en los mercados objetivos.

9.9. Objetivo 9

Contar con un estudio de viabilidad para el año 2019, con el fin de establecer el potencial de crear una marca o denominación de origen del producto, teniendo en cuenta que la ubicación de la Hacienda permite que la cebolla tenga un sabor único.

9.10. Objetivo 10

Contar con un estudio de viabilidad para el año 2019, con el fin de establecer el potencial de implementar una estrategia de ampliación de portafolio de productos derivados de la cebolla.

10. Estrategia Corporativa

10.1. Estrategia genérica

La estrategia genérica debe orientarse a proteger, enfocarse y rentabilizar la posición de El Pensíl en el mercado. Al ser un negocio maduro, sin deudas ni expectativas de retorno a nuevos inversionistas, la empresa puede enfocarse en dos pilares fundamentales: diferenciación e integración de la cadena de valor. Con estos dos enfoques, la estrategia genérica que se plantea a los accionistas, busca incrementar los ingresos para los accionistas y disminuir los costos en los eslabones de la cadena de valor que pueden afectarse en el corto plazo.

10.1.1. Diversificación

La estrategia plantea trabajar en un nuevo segmento de clientes y nuevos productos. La venta de semilla a otros agricultores, puede generar ingresos adicionales sin verse afectada por la volatilidad en el precio de plaza de mercado. El precio de la semilla es mayor al precio de la cebolla para consumo y El Pensíl ha posicionado el sabor de su cebolla en el mercado, lo cual hace que sea atractiva como semilla para cultivos que no tienen la misma calidad del producto.

La experiencia del equipo de trabajo de la empresa y la tecnificación en el cultivo garantizan una producción de semilla que excede las necesidades de resiembra de El Pensíl y, por lo tanto, el excedente podría gestionarse como un producto distinto para vender. En la medida que el segmento vaya madurando podría, inclusive, cambiar el foco de la compañía. Al venderse directamente en la finca, la semilla no incurre en costos de transporte y comisión.

10.1.2. Integración de la cadena de valor para crear ventaja competitiva

Como parte de los “insights” descubiertos con este trabajo, los accionistas entendieron que la eficiencia en costos es fundamental para salud financiera de la compañía y el crecimiento de las

utilidades en el corto plazo. En razón al tamaño de la Hacienda El Pensíl, la posibilidad de encontrar eficiencias en costos con los proveedores de los insumos agrícolas es virtualmente imposible, la compañía no tiene el tamaño suficiente para hacerlo. En donde sí puede lograrlo es en los costos de transporte y la comisión de venta en la plaza de mercado.

Al integrar la cadena de valor hacia adelante, vendiendo la producción directamente en la finca, estos costos podrían disminuir. Los “stakeholders” de la compañía han comprendido que es necesario aprovechar la demanda del producto y su calidad y sabor, para encontrar clientes mayoristas que compren la producción directamente en el terreno. Inclusive, podría pensarse en pre-vender el cultivo, teniendo en cuenta que existen ejemplos de otros productos de la región que funcionan de esa manera. Adicionalmente, el propósito de vender semilla en la finca potencializará la integración de la cadena de valor al permitirle al equipo de la Hacienda El Pensíl gestionar todo el proceso desde la siembra hasta la entrega del producto al consumidor final, sin depender de terceros.

El peso del transporte y la comisión representa en promedio, un 6.5% de las ventas totales. Son precios estáticos que no varían en razón a la cantidad y cuando el precio en las plazas de mercado está bajo, estos costos hacen la diferencia entre generar utilidades o no. En la medida en que, con el tiempo se pueda ir distribuyendo las cargas de ventas entre lo que se vende en las plazas (pagando la comisión y el transporte) y las ventas directas en la finca, la compañía incrementará sus utilidades y tendrá un manejo integral de su producto, abriendo espacio para las acciones de marketing y ventas, gestionando directamente los clientes para generar relaciones comerciales de largo plazo y pudiendo ofrecer nuevos productos o alternativas a dichos clientes.

10.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2003), es una representación visual de la estrategia de la empresa. Los objetivos estratégicos de la Hacienda El Pensil se ubican en cuatro perspectivas fundamentales. La perspectiva financiera, incluye los resultados o el valor agregado económico que se logra con la estrategia; la perspectiva de clientes describe los objetivos enfocados en nuevos segmentos o productos; la perspectiva de procesos comprende los objetivos que son claves para lograr una mejor satisfacción del cliente y generación de valor para la empresa; y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, implica todos los proyectos que comprenden las áreas de capital humano, capital de información y capital organizacional.

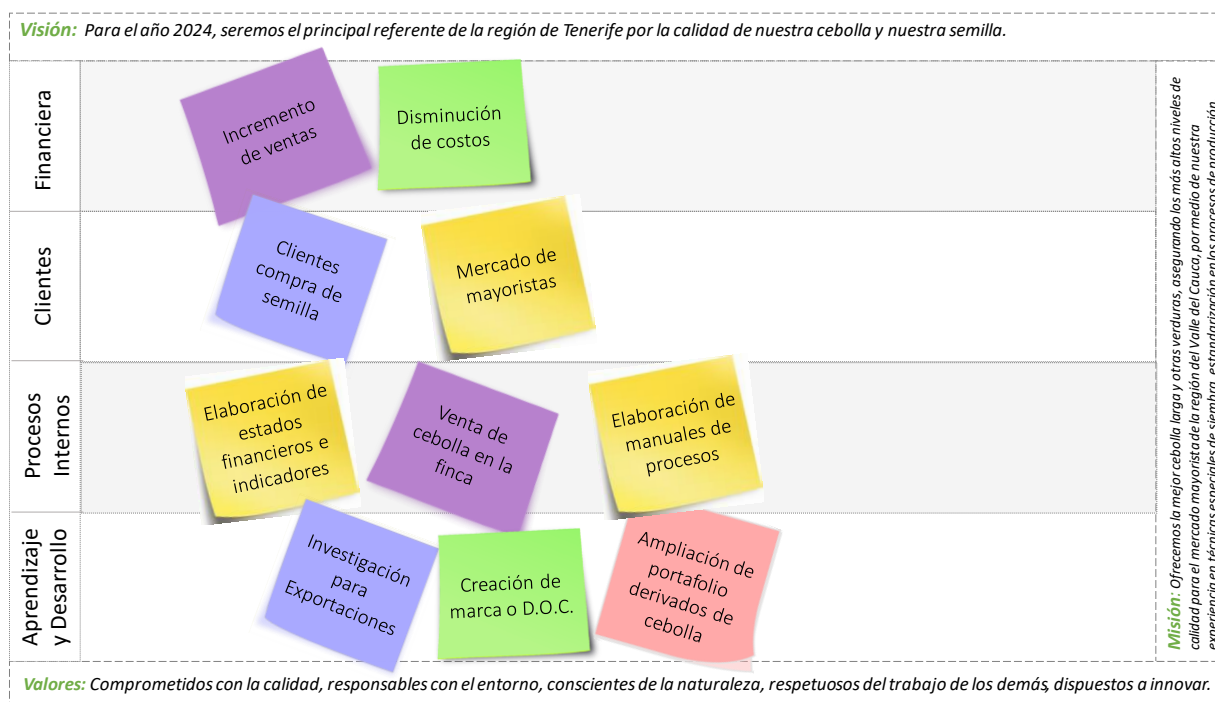


Gráfico 8. Mapa estratégico de la Hacienda El Pensil.

10.3. Plan táctico y Balanced Scorecard

El plan táctico (Kaplan & Norton, 2003) que se encuentra documentado en el anexo 6, define cuales son las metas establecidas para los años 2019 y 2024 (mediano y largo plazo) para cada objetivo estratégico. Además, se definen proyectos con fecha límite, indicadores y metas para asegura el cumplimiento de cada objetivo.

11. Conclusiones y recomendaciones

La forma de afectar positivamente los ingresos de El Pensíl en el corto plazo, es ampliando el portafolio de productos. La venta de semilla para los otros agricultores de la región abre un nuevo canal de ventas que no se ve afectado por la dinámica comercial de las plazas de mercado ni por la inseguridad. Adicionalmente, al venderse la semilla en la finca, se evitaría incurrir en costos de transporte y comisión, lo cual entregaría una mayor rentabilidad a los accionistas. En consecuencia, la empresa tendrá que acometer esfuerzos y recursos para incrementar la cantidad de cebolla que se venda como semilla.

En el mediano plazo, El Pensíl habrá evaluado las posibilidades para crear productos derivados de la cebolla larga, para complementar su portafolio de productos buscando generar mayor valor y avanzar en la diversificación de las fuentes de ingresos. Para este fin, la compañía tendrá que invertir en una investigación de mercados locales y extranjeros para determinar el valor comercial de los productos derivados de la cebolla larga y establecer si existen oportunidades rentables en mercados extranjeros.

La compañía debe formalizar su operación. Es imperativo que la sociedad dueña de la Hacienda se bancarice y pueda lograr ser sujeto de crédito bancario en el corto plazo. El Pensil debe comportarse como una persona jurídica aparte de sus accionistas, y para lograrlo, es imprescindible la generación de estados financieros completos y una contabilidad básica para tener acceso al sistema financiero y lograr apalancar las recomendaciones surgidas del presente plan estratégico.

En términos generales, la recomendación es clara: El Pensil debe dar el paso a convertirse una empresa ambiciosa, rentable y sostenible en el tiempo. Es muy importante que la empresa deje atrás la informalidad que caracteriza la región y pueda empezar a generar dinámicas comerciales diferentes que refuercen la estrategia de enfocarse, proteger sus ingresos y buscar fuentes diferentes de ingresos.

Mientras se trabajó en el plan estratégico se pudo constatar que la línea de sucesión en la administración de El Pensil no está clara y realmente los hijos de los dueños no están preparados para asumir directamente la administración. Este plan estratégico ha servido para motivar las conversaciones relacionadas con lo anterior, las cuales deberán redundar en la preparación de los otros socios para reemplazar a su madre y en la asignación de responsabilidades de familia en torno a la finca.

Bibliografía

- Agortech de Colombia*. (2011-2015). Obtenido de www.cebollalarga.com
- DANE. (Mayo de 2015). *Departamento Nacional de Estadísticas - DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_may_2015.pdf
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review AMA FORUM*, 35-36.
- Guzmán, G. (8 de Noviembre de 1997). Tenerife, tesoro agrícola del Valle. *EL TIEMPO*.
- Juran, J. (1950). *Industrial Quality Control*. New York: McGraw Hill .
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2003). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. En R. Kaplan, & D. P. Norton. Boston: Harvard Business School.
- McKinsey. (Septiembre de 2008). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. En M. E. Porter. New York: The Free Press.

Strategyzer. (21 de March de 2018). *The Business Model Canvas: Your business model on one page*. Obtenido de Business model generation:

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Thompson, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México, DF: McGraw-Hill.

Virginia, T. U. (s.f.). *Human Resources of the University of Virginia*. Obtenido de Human Resources of the University of Virginia:

http://www.hr.virginia.edu/uploads/documents/media/Writing_SMART_Goals.pdf

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matriz - A Tool for Situation Analysis. *Long Range Planning*, Vol. 15 No. 2, 54-66.

Anexo 1. Matriz Pestal y 5 fuerzas de Porter.

ENTORNO	OPORTUNIDADES		Efectividad para explotar la oportunidad	AMENAZAS		Efectividad para enfrentar la amenaza	Síntesis del análisis externo	
	Categoría del Entorno o fuerza de la industria	Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor	Mi efectividad (0-10)	Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o gravedad del factor	Mi efectividad (0-10)	Favorabilidad del entorno
Político	Apoyo de candidatos políticos que prioricen inversiones en infraestructura para la región.	8	5	Candidatos políticos que disminuya prioridad a la seguridad de la región.	8	5	0	0,0
Económico	Estimulación de la economía del sector por medio de extensión de líneas de FINAGRO.	4	3	Incremento de los impuestos por el déficit fiscal de gobierno.	7	6	-1	0,3
	La economía se proyecta a crecer y se recupera la capacidad de consumo de las personas.	5	7	Los bancos exigen formalidad de las empresas para otorgar préstamos.	3	3		
Social	Postconflicto: Desmovilización de las Farc, contribuye a la seguridad del sector.	8	3	Postconflicto: Entrada de otros grupos ilegales que pueden afectar la seguridad del sector.	8	3	-8	-4,0
				El entorno de las plazas de mercado, permeado por delincuencia común que extorsiona a los agricultores.	8	3		
Tecnológico	Tecnologías de información disponibles.	2	6				2	2,0
Medio ambiente natural	Ventaja competitiva de la ubicación de la tierra.	10	10	La niña y cambios climáticos extremos.	10	2	-9	-0,5
				Falta de predicción de los ciclos del clima.	9	2		
Legal	Ninguna.			Cambio en la legislación laboral.	3	6	-3	2,0
Poder de negociación de los proveedores	Proveedores dispuestos a acordar precios por volumen y plazos de pago favorables.	3	5				3	0,0
Poder de negociación de los compradores	Los precios se establecen de acuerdo al mercado (en la plaza), por tanto los comisionistas no pueden manipularlo.	8	8	Los compradores (mayoristas) pueden buscar mejores precios en otras plazas (Nariño).	5	6	3	4,5
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Requerimientos de tierras, contactos en las plazas, comisionistas y experiencia en el negocio para entrar.	8	9	Tecnología básica.	3	7	5	6,9
Amenaza de introducción de productos sustitutos	Ninguna.			Ninguna.			0	
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Apreciación de la cebolla calentana de calidad superior a la de otros productores de la región de Tenerife.	8	9	Muchos competidores, océano rojo.	5	8	3	7,2
		64	65		69	51	-5	1,0

Anexo 2. Matriz EFE

Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Mi efectividad ponderada (0-10)
Apoyo de candidatos políticos que prioricen inversiones en infraestructura para la región.	8	0,06	5	0,30
Estimulación de la economía del sector por medio de extensión de líneas de FINAGRO.	4	0,03	3	0,09
La economía se proyecta a crecer y se recupera la capacidad de consumo de las personas.	5	0,04	7	0,26
Postconflicto: Desmovilización de las Farc, contribuye a la seguridad del sector.	8	0,06	3	0,18
Tecnologías de información disponibles.	2	0,02	6	0,09
Ventaja competitiva de la ubicación de la tierra.	10	0,08	10	0,75
Proveedores dispuestos a acordar precios por volumen y plazos de pago favorables.	3	0,02	5	0,11
Los precios se establecen de acuerdo al mercado (en la plaza), por tanto los comisionistas no pueden manipularlo.	8	0,06	8	0,48
Requerimientos de tierras, contactos en las plazas, comisionistas y experiencia en el negocio para entrar.	8	0,06	9	0,54
Apreciación de la cebolla calentana.	8	0,06	9	0,54
Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Mi efectividad ponderada (0-10)
Candidatos políticos que disminuya prioridad a la seguridad de la región.	8	0,06	5	0,30
Incremento de los impuestos por el déficit fiscal de gobierno.	7	0,05	6	0,32
Los bancos exigen formalidad de las empresas para otorgar préstamos.	3	0,02	3	0,07
Postconflicto: Entrada de otros grupos ilegales que pueden afectar la seguridad del sector.	8	0,06	3	0,18
El entorno de las plazas de mercado, permeado por delincuencia común que extorsiona a los agricultores.	8	0,06	3	0,18
La niña y cambios climáticos extremos.	10	0,08	2	0,15
Falta de predicción de los ciclos del clima.	9	0,07	2	0,14
Cambio en la legislación laboral.	3	0,02	6	0,14
Los compradores (mayoristas) pueden buscar mejores precios en otras plazas (Nariño).	5	0,04	6	0,23
Tecnología básica.	3	0,02	7	0,16
Muchos competidores, océano rojo.	5	0,04	8	0,30
TOTAL	133		51	5,50
				1,01

Anexo 3. Análisis de competitividad

Categorías claves	Recursos, capacidades a competencias claves para este modelo de negocio	Importancia o relevancia del factor (0-10)	Hacienda el Pensil (0-10)	Competidores de Tenerife (0-10)	Competidores otras regiones (0-10)	Fortaleza relativa
Clientes o segmentos	Mayoristas	10	5	7	4	0,71
	Otros agricultores	6	8	8	8	1,00
Propuesta de valor	Calidad	9	9	9	9	1,00
	Diferenciación sabor	9	5	5	5	1,00
	Aspecto	9	9	9	9	1,00
Relaciones con los clientes	Confianza con el comisionista	9	8	5	5	1,60
	Comunicación	9	5	5	8	0,63
	Reuniones de seguimiento	9	5	5	7	0,71
Canales de distribución	Plaza de mercado	9	4	6	3	0,67
	Comisionistas - Venta	9	7	5	5	1,40
	Otros agricultores	6	4	4	4	1,00
Fuentes de ingresos	Venta de cebolla	10	5	6	5	0,83
	Venta de otras verduras	5	5	5	5	1,00
Actividades claves	Cultivo	10	10	10	10	1,00
	Venta	9	5	7	4	0,71
	Logística de transporte	6	6	6	6	1,00
Recursos claves	Agua	9	10	8	8	1,25
	Trabajadores	5	7	5	7	1,00
	Semilla	10	10	10	10	1,00
	Insumos	8	5	5	5	1,00
Socios estratégicos	Comisionistas	8	6	5	4	1,20
	Aparceros	10	9	9	9	1,00
	Transportador	6	6	5	9	0,67
Estructura de costos	Insumos	9	4	4	5	0,80
	Grastos de transporte	6	4	7	9	0,44
	Comisiones por venta	7	4	3	3	1,33
	Salarios	8	4	4	4	1,00
		220	6,39	6,34	6,33	0,96

Anexo 4. Matriz EFI

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia (0-10)	Ponderación de la Importancia (0-1)	Fortaleza Relativa (0-10)	Ponderación fortaleza relativa (0-1)
Mayoristas	10	0,05	0,71	0,03
Otros agricultores	6	0,03	1,00	0,03
Calidad	9	0,04	1,00	0,04
Diferenciación sabor	9	0,04	1,00	0,04
Aspecto	9	0,04	1,00	0,04
Confianza en el comisionista	9	0,04	1,60	0,07
Comunicación	9	0,04	0,63	0,03
Reuniones de seguimiento	9	0,04	0,71	0,03
Plaza de mercado	9	0,04	0,67	0,03
Comisionistas - Venta	9	0,04	1,40	0,06
Otros agricultores	6	0,03	1,00	0,03
Venta de cebolla	10	0,05	0,83	0,04
Venta de otras verduras	5	0,02	1,00	0,02
Cultivo	10	0,05	1,00	0,05
Venta	9	0,04	0,71	0,03
Logística de transporte	6	0,03	1,00	0,03
Agua	9	0,04	1,25	0,05
Trabajadores	5	0,02	1,00	0,02
Semilla	10	0,05	1,00	0,05
Insumos	8	0,04	1,00	0,04
Comisionistas	8	0,04	1,20	0,04
Aparceros	10	0,05	1,00	0,05
Transportador	6	0,03	0,67	0,02
Insumos	9	0,04	0,80	0,03
Gastos de transporte	6	0,03	0,44	0,01
Comisiones por venta	7	0,03	1,33	0,04
Salarios	8	0,04	1,00	0,04
	220	1		0,96

Anexo 5. DOFA ampliado (TOWS)

		Análisis externo																															
		Oportunidades claves	Amenazas claves																														
		<table border="1"> <caption>Oportunidades claves</caption> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Ponderación Importancia (0-1)</th> <th>Ponderación Acumulada (0-1)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventaja competitiva de la ubicación de la tierra.</td> <td>0,10</td> <td>0,10</td> </tr> <tr> <td>Apoyo de candidatos políticos.</td> <td>0,10</td> <td>0,20</td> </tr> <tr> <td>Postconflicto.</td> <td>0,10</td> <td>0,30</td> </tr> <tr> <td>Los comisionistas no pueden manipular el precio.</td> <td>0,10</td> <td>0,40</td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)	Ventaja competitiva de la ubicación de la tierra.	0,10	0,10	Apoyo de candidatos políticos.	0,10	0,20	Postconflicto.	0,10	0,30	Los comisionistas no pueden manipular el precio.	0,10	0,40	<table border="1"> <caption>Amenazas claves</caption> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Ponderación Importancia (0-1)</th> <th>Ponderación Acumulada (0-1)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La niña y cambios climáticos extremos.</td> <td>0,10</td> <td>0,10</td> </tr> <tr> <td>Falta de predicción de los ciclos del clima.</td> <td>0,10</td> <td>0,20</td> </tr> <tr> <td>Candidatos políticos que disminuyan inversión en seguridad.</td> <td>0,10</td> <td>0,30</td> </tr> <tr> <td>Postconflicto.</td> <td>0,10</td> <td>0,40</td> </tr> </tbody> </table>	Factor	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)	La niña y cambios climáticos extremos.	0,10	0,10	Falta de predicción de los ciclos del clima.	0,10	0,20	Candidatos políticos que disminuyan inversión en seguridad.	0,10	0,30	Postconflicto.	0,10	0,40
Factor	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)																															
Ventaja competitiva de la ubicación de la tierra.	0,10	0,10																															
Apoyo de candidatos políticos.	0,10	0,20																															
Postconflicto.	0,10	0,30																															
Los comisionistas no pueden manipular el precio.	0,10	0,40																															
Factor	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)																															
La niña y cambios climáticos extremos.	0,10	0,10																															
Falta de predicción de los ciclos del clima.	0,10	0,20																															
Candidatos políticos que disminuyan inversión en seguridad.	0,10	0,30																															
Postconflicto.	0,10	0,40																															
Análisis de competitividad	Fortalezas claves																																
	Calidad de la cebolla, su aspecto y diferenciación por el sabor (cebolla calentana).	Creación de marca o denominación de origen, para aprovechar el sabor de la cebolla y la ubicación de la tierra.	Relacionarse con políticos que tienen interés en la región, para generar inversiones, políticas de seguridad, entre otros.																														
	Relación con los comisionistas, relación de confianza y garantía de buen margen.	Aprovechar la ubicación de la tierra (cercana a centros urbanos), para venta directa en la finca.	Aprovechar la relación con los comisionistas y su experiencia en el negocio, para realizar estudios de mercado, que el agreguen información de valor a la empresa, acerca de las tendencias del mercado y cómo están contrarrestando los efectos del cambio climático.																														
	Disponibilidad del producto para los mayoristas y comisionistas.	Apoyo de candidatos políticos para que incentiven el agro, con programas especiales que permitan tecnificar los procesos, acceso a créditos para inversión.																															
	Infraestructura de riego, cultivo, fumigación, cosecha y empaque del producto.	Explorar la posibilidad de ampliación de portafolio de derivados de la cebolla.																															
	Debilidades claves																																
	No hay presencia de la empresa en la plaza, dependencia del comisionista para relacionarse con los mayoristas.	Buscar otros comisionistas que acudan a plazas diferentes para vender el producto, para evitar la dependencia.	Aliarse con los grupos de cultivadores de cebolla de la región y pedir a los líderes políticos, seguridad para los empresarios en las plazas de mercado, para tener más acceso a esta parte de la cadena de valor.																														
Falta de acceso a las plazas de mercado por inseguridad.	Vender el producto en canales diferentes a las plazas de mercado y ampliar la línea de producto o vender semilla.																																
El proceso de venta es débil, porque no lo realiza directamente la empresa, no hay forma de influir.																																	

Anexo 6. Plan táctico y Balanced Scorecard

Perspectiva	PLAN ESTRATÉGICO					PLAN TÁCTICO								
	#	Definición	Indicador	Meta		#	Proyecto Estratégico				KPI		Meta	
				2019	2024		Descripción	Tipo	Responsable	Fecha fin	Indicador	2019	2024	
FINANCIERA	1.	Asegurar una operación sostenible	% incremento de ventas	IPC + 2	7,0	1.01								
	2.	Disminución de costos	% disminución de costos	2,0	7,0	2.01	Medición y estandarización de insumos	Proyecto	Accionistas	dic-19	% disminución costo insumos			
CLIENTES	3.	Desarrollar el mercado de semilla	% venta de semilla/ventas totales	15,0	50,0	3.01	Cientes de semilla	Proyecto	Accionistas	dic-19	# clientes de semilla	2	10	
	4.	Búsqueda de nuevos distribuidores en otras plazas	% venta plazas nuevas /ventas totales	20,0	45,0	4.01	Nuevas plazas mayoristas	Proyecto	Accionistas	dic-19	# nuevas plazas mayoristas	1	3	
PROCESOS INTERNOS	5.	Documentación de estados financieros	Contar con estado de resultados, balance general y flujo de caja (No. De veces en el año)	1	4	5.01	Contabilidad de acuerdo a los estándares exigidos por el sistema financiero	Proyecto	Accionistas	dic-19	% cumplimiento	70	100	
						5.02	Elaboración y análisis de indicadores financieros	Proyecto	Accionistas	dic-19	% cumplimiento	100	100	
	6.	Venta de cebolla en la finca	% ventas en la finca/ventas totales	10,0	60,0	6.01	Relaciones estratégicas con nuevos compradores	Proyecto	Accionistas	jun-19	# nuevos compradores en finca	2	5	
	7.	Elaboración de manuales de procesos	% de avance en elaboración de manuales	100,0	100,0	7.01	Recopilación de técnicas de siembra y manejo de cultivos de cebolla	Proyecto	Accionistas y aparcero	dic-19	% cumplimiento	100	100	
						7.02	Recopilación de selección y rotación de semilla de cebolla	Proyecto	Accionistas y aparcero	dic-19	% cumplimiento	100	100	
7.03						Investigación y recopilación de nuevas técnicas de siembra	Proyecto	Accionistas y aparcero	jun-20	% cumplimiento	70	100		
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	8.	Viabilidad para exportar	% de avance en investigación para exportación	100	100	8.01	Elaborar un plan de exportación	Proyecto	Accionistas	dic-19	% cumplimiento	100	100	
						8.02	Cientes internacionales	Proyecto	Accionistas	dic-24	# clientes internacionales	0	2	
	9.	Viabilidad creación de marca o D.O.C.	% de avance en investigación para creación de la marca	100	100	9.01	Creación de marca y protección de origen	Proyecto	Accionistas	dic-24	% cumplimiento	100	100	
	10.	Viabilidad para ampliación de portafolio de productos derivados de la cebolla	% de avance en investigación para ampliación de portafolio de productos derivados de la cebolla	100	100	10.01	Agregar valor a los productos para creación de marca dirigida a consumidor final	Proyecto	Accionistas	dic-20	% cumplimiento	100	100	

