

PLAN ESTRATÉGICO PUERTO COCO INGENIO / PEÑÓN

CATALINA ARISTIZÁBAL MEJÍA

PAOLA ANDREA PINZÓN ARISTIZÁBAL

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

SILVIO BORRERO CALDAS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, JUNIO 2015

CONTENIDO

	Pag.
1. Introducción.....	1
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
2. Reseña de la Organización	4
3. Diagnóstico del modelo de negocio.....	6
3.1 Segmento de Clientes.....	6
3.2 Propuesta de Valor	6
3.3 Canales de Distribución	6
3.4 Recursos, capacidades y actividades claves.....	7
3.5 Estructura de costos	8
3.6 Flujo de ingresos	9
3.7 Análisis de Modelo de negocio – Modelo Canvas.....	10
4. Misión, visión y valores corporativos.....	12
5. Análisis externo	14
5.1 Análisis PESTAL	14
5.1.1 Entorno Político.	15
5.1.2 Entorno Económico.	15
5.1.3 Entorno Social.....	15
5.1.4 Entorno Tecnológico.....	16
5.1.5 Entorno Ambiental.....	16
5.1.6 Entorno Legal.....	16
5.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
5.2.1 Poder de negociación de los proveedores.	17
5.2.2 Poder de negociación de los compradores.	18
5.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.	18
5.2.4 Amenaza de introducción de productos sustitutos.....	18
5.2.5 Rivalidad de la industria.	18
5.3 Síntesis del análisis del entorno	19
6. Análisis interno.....	22
6.1 Recursos, capacidades y competencias	22
6.2 Análisis de recursos y capacidades frente a la competencia	23
7. Matriz DOFA ampliada.....	26

8. Definición de Objetivos.....	28
8.1 Mapa estratégico	28
8.2 Objetivos corporativos	28
9. Formulación estratégica.....	31
9.1 Estrategia Genérica	31
9.2 Estrategia Corporativa.....	31
10. Implementación	33
11. Conclusiones.....	36
Bibliografía	37

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Estructura general de costos Puerto Coco Ingenio/Peñón.....	9
Tabla 2. Flujo de ingresos.....	10
Tabla 3. Modelo CANVAS	11
Tabla 4. Análisis de entorno – Modelo PESTAL.....	17
Tabla 5. Análisis de entorno – Modelo Cinco fuerzas de Porter	19
Tabla 6. Análisis de recursos, capacidades y competencias.....	23
Tabla 7. Matriz EFI ampliada.....	25
Tabla 8. Matriz DOFA ampliada.....	27
Tabla 9. Mapa estratégico.....	29
Tabla 10. Objetivos estratégicos.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Síntesis de análisis de entorno.	20
Figura 2. Pareto de Entorno – Oportunidades	21
Figura 3. Pareto de Entorno – Amenazas	21
Figura 4. Síntesis de análisis interno- Competidores.....	24

RESUMEN

Puerto Coco Ingenio/Peñón es una microempresa de la ciudad de Cali dedicada a la producción y comercialización de alimentos y bebidas a base de coco. Se encuentra en proceso de crecimiento y ha desarrollado productos con un alto nivel de aceptación y ha logrado el incremento gradual de sus clientes, sin embargo, no se cuenta con una definición clara del modelo de negocio ni un plan para lograr las metas que se han propuesto.

El presente trabajo se desarrolla para entregar a la organización una asesoría que le permita contar con herramientas para continuar su crecimiento y ser exitosos en el mercado en que compiten.

El proceso que llevo más de diez meses incluye la definición de un modelo de negocio y propuesta de su misión, visión y objetivos. Seguidamente se realiza un análisis externo e interno de la organización para llegar al planteamiento de una estrategia genérica y una corporativa, las cuales guían los objetivos corporativos y permiten generar un plan estratégico que será la carta de navegación para la organización en su corto y mediano plazo.

PALABRAS CLAVE

Alimentos, bebidas, entorno, estrategia, plan

ABSTRACT

Puerto Coco Ingenio/Peñón is a small company placed in the city of Cali engaged in the production and marketing of foods and beverages made with coconut. The company is still growing and has developed products with a high level of acceptance and achieved a gradual increase in customers, however, it does not have a clear definition of the business model or a plan to achieve the goals that have been proposed.

This project has been developed to deliver a consultancy to the organization that allows them to have tools to continue to grow and be successful in the market in which they compete.

The process took more than ten months and includes the definition of a business model and proposal of its mission, vision and corporate objectives. Then an external and internal analysis of the organization has been done to establish a generic and a corporate strategy, which guide corporate objectives and will generate a strategic plan that will be the roadmap for the organization as a short and medium term.

KEYWORDS

Food, beverages, environment, strategy, plan

1. Introducción

Puerto Coco Ingenio / Peñón es una microempresa de tipo familiar dedicada a la comercialización de alimentos y bebidas derivadas del coco, así como a la producción de algunos de sus productos como son las limonadas y mandarinas de coco. Nació hace dos años en la ciudad de Cali, actualmente cuenta con dos sedes ubicadas en el sur y oeste de la ciudad, localizaciones que se decidieron estratégicamente para captar su mercado potencial.

En vista de su crecimiento y acogida en el mercado, los socios han sentido la necesidad de crear y estructurar un plan estratégico que permita enfocar los objetivos de la empresa, conocer en qué punto se encuentra hoy y hasta dónde se puede llegar teniendo claro un rumbo a largo plazo y estructurar procesos para la entrega de valor a los clientes considerando su meta de expansión a nivel regional. Por otro lado, la consolidación de un plan estratégico delimitará las estrategias necesarias para que la organización crezca en el mercado. Al establecer planes de acción y actividades para Puerto Coco Ingenio / Peñón será más viable lograr los objetivos que se propone garantizando su posicionamiento.

Para la Organización es importante el respaldo científico que tiene el fruto del coco, pues parte de su estrategia de ventas y publicidad es anunciar los diferentes beneficios para la salud; para ilustrar un poco al lector sobre estos, se trae a colación algunos estudios realizados que demuestran su efectividad.

Por un lado el coco está siendo objeto de estudio para casos médicos; los investigadores de Real Holloway University of London y University College de Londres en el Reino Unido han identificado una nueva clase de potentes fármacos antiepilépticos, incluyendo algunos de una

f fuente inusual: la leche de coco, gracias a uno de sus componentes, el ácido decanoico¹. (Roberts, 2013).

Por otro lado, el Aceite de Coco Virgen (VCO) es el recientemente emergente producto de gran demanda en el mundo; por su parte, la harina de coco, partícula sólida obtenida después de la extracción de aceite de coco es una fuente de fibra dietética que proporciona un número de beneficios para la salud en relación con enfermedades de las arterias coronarias, el cáncer y la diabetes. (Gunathilake & Abeyrathne, 2007) .

Conociendo estos beneficios, la leche y el aceite de coco son uno de los distintos productos que ofrece Puerto Coco Ingenio / Peñón en su portafolio. Bajo este conocimiento, la empresa los impulsa reforzando en sus clientes sus componentes y su impacto en la salud, lo que ha incrementado las ventas gracias a su consumo.

Así pues, es indispensable trabajar con base en un plan estratégico, definiendo su modelo de negocio, entendiendo realmente en qué punto se encuentra Puerto Coco Ingenio / Peñón y teniendo la clara visión hacia dónde quiere ir.

1.1 Justificación

Se evidencia la necesidad de definir un plan estratégico para Puerto Coco Ingenio / Peñón, entendiendo, como lo indica Porter, que las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado, compararse incesantemente con un *benchmark* para lograr una mejor práctica, tercerizar en forma agresiva con el fin de adquirir

¹ El ácido decanoico, también conocido como ácido cáprico, es una grasa saturada que se encuentra de manera natural en el aceite de coco y en el aceite de almendra de palma. <http://nutrisa.com.mx/entrada-ingredientes/acido-decanoico/>

eficiencia en diferentes ámbitos. Asimismo, fomentar algunas competencias centrales para mantenerse a la cabeza de sus rivales. (Porter M. E., 2008). Y esto solo se logra teniendo claro el rumbo de la compañía mediante estrategias que impacten en el direccionamiento de la compañía.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter M. E., 2008). Esto es lo que se pretende hacer con el plan estratégico de la Organización.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Describir el plan estratégico para Puerto Coco Ingenio/Peñón que le permita garantizar su posicionamiento y crecimiento en el mercado regional en los próximos 5 años.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apoyar en la maximización de la utilidad de Puerto Coco Ingenio / Peñón a través del plan estratégico.
- Fortalecer el modelo de negocio a nivel local para posteriormente lograr su expansión a nivel regional.
- Realizar recomendaciones a la organización sobre la que debe ser una adecuada estructuración financiera.

2. Reseña de la Organización

Puerto Coco Ingenio/Peñón es una microempresa familiar que nació hace dos años dando respuesta a las necesidades del mercado que busca productos naturales, refrescantes y artesanales. Actualmente cuenta con dos puntos de ventas, su primera sede fue establecida en el barrio El Ingenio en la dirección Calle 16 # 83 – 20, la segunda sede, con ocho meses en el mercado, se ubica en el barrio El Peñón, Calle 2 Oeste # 1 – 53.

Es importante precisar que la organización motivo de estudio hace referencia a la sociedad propietaria de los puntos de venta Ingenio y Peñón de la ciudad de Cali. Existen en la región otros puntos de venta llamados “Puerto Coco”, que se han establecido debido a que el propietario de la “Productora Puerto Coco” ha vendido su marca a personas externas al círculo familiar bajo una modalidad diferente a la franquicia, solo se cobra un valor por usar el nombre y quienes aceptan el acuerdo deben garantizar comprar los helados a la “Productora Puerto Coco”. Por lo anterior la “Productora Puerto Coco” no garantiza el mismo modelo de negocio para los demás puntos de venta llamados “Puerto Coco”.

La “Productora Puerto Coco”, ubicada a las afueras de la ciudad de Cali y con presencia en el mercado regional hace más de 15 años, se dedica a la fabricación de helados de coco y cocadas y es de propiedad de un hermano del propietario de Puerto Coco Ingenio/Peñón. En vista del crecimiento de la marca en la ciudad, el propietario decidió, después de discutirlo con su hermano, abrir los dos puntos de venta mencionados.

Puerto Coco Ingenio/Peñón se dedica a la venta de helados artesanales y productos derivados del coco.

Dentro de su portafolio de productos tiene a la disposición de sus clientes:

- Línea de refrescos: limonada de coco, mandarina coco y agua de coco.
- Línea de congelados: en esta se encuentran 7 referencias de helados: coco, mora, maní, guanábana, queso con bocadillo, mango viche y piña, siendo el de coco el más apetecido por el mercado. También contiene coco rallado y leche de coco.
- Línea de aceites: cuenta con dos referencias. Para el cabello/cuerpo y para cocina.
- Línea de mecato: contiene diferentes presentaciones de cocadas, entre ellas, asada, de leche, y chancaca. Galletas de coco, bombones de coco, manjar de coco, entre otros.
- Línea decorativa: palmas de coco para el hogar.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

3.1 Segmento de Clientes

Hombres y mujeres de 4 a 85 años y nivel socioeconómico 4-6 de Cali o extranjeros que visitan la ciudad. Deportistas que buscan en las propiedades del coco una opción para refrescarse e hidratarse. Amantes de los productos naturales y artesanales con beneficios para la salud, el bienestar y el cuidado personal.

3.2 Propuesta de Valor

Se plantea como propuesta de valor para sus clientes: “Puerto Coco Ingenio/Peñón entrega a sus clientes alimentos y bebidas naturales a base de coco, con las propiedades naturales que esperan encontrar y con los sabores y frescura que buscan en este tipo de alimentos en puntos de venta de fácil acceso”.

3.3 Canales de Distribución

Puerto Coco Ingenio/Peñón cuenta con un modelo de distribución directa a través de dos puntos de venta propios ubicados en Cali:

- Barrio El Ingenio
- Barrio El Peñón

Se ha tenido presencia eventual en ferias de exposición, hasta el momento se ha participado de la semana COPASO Fundación Valle del Lili y de la feria comercial que llevó a cabo la cooperativa Coprocenva.

La publicidad y el mercado juegan un papel importante en la promoción de los productos. Hasta el momento la compañía cuenta con un fan page de Facebook y una cuenta en Instagram. Acogiéndose a los estudios que resalan las bondades de este fruto, periódicamente son expuestas en estas redes sociales los distintos productos existentes, recomendaciones de uso respecto al aceite y las palmas de coco, se promueven las visitas de clientes y se programan concursos para los seguidores.

3.4 Recursos, capacidades y actividades claves

La relación cercana con los proveedores es un importante factor diferenciador pues en su mayoría pertenecen al círculo familiar. El proveedor de helados de coco y las cocadas es la “Productora Puerto Coco” que, como se mencionó anteriormente, pertenece a un hermano del propietario de Puerto Coco Ingenio / Peñón, el otro proveedor para helados de otros sabores diferentes a Coco es otra de sus hermanas.

Para el caso del agua de coco, Puerto Coco Ingenio / Peñón realiza un seguimiento y supervisión cercana con su proveedor, con el objetivo de garantizar la pureza del agua de coco desde el mismo momento que es extraída y envasada para luego ser vendida en los puntos de ventas.

Los helados, producidos artesanalmente también permiten desde su elaboración garantizar un producto libre de conservantes. Respecto a la elaboración de los aceites, se trabaja con procesos poco industrializados.

Frente a la competencia, que incluye también los demás puntos de venta que usan el nombre “Puerto Coco” y la misma “Productora Puerto Coco” donde también se venden productos, Puerto Coco Ingenio / Peñón tiene un factor diferenciador que es la limonada de coco, cuya fórmula como

se mencionó anteriormente es única de la empresa. Desde inicios del año 2014 se dio apertura a la fabricación y venta de este producto que ha tenido un alto nivel de aceptación en el mercado, siendo este el más vendido en puntos de venta Puerto Coco Ingenio/Peñón después de los helados de coco.

Por otra parte, en Cali la compañía es la única que ofrece esta variedad de productos y que además cuenta con puntos de venta ubicados en sitios de la ciudad donde converge el mercado objetivo y donde se ha buscado ofrecer una experiencia de consumo. Por otro lado el servicio ofrecido en los puntos de venta juega un papel diferenciador, que se ha logrado debido a que el dueño de Puerto Coco Ingenio / Peñón realiza visitas periódicas a cada punto con permanencia de largos periodos de tiempo lo que le permite tener información de primera mano sobre percepciones y necesidades de sus clientes.

3.5 Estructura de costos

La compañía aún no cuenta con un sistema contable fortalecido que permita establecer una estructura detallada y exacta de los costos, sin embargo se logró realizar una aproximación tomando como fuente información los registros llevados por el propietario sobre su flujo de ingresos y gastos. Hay gastos administrativos que no se registran como tales y las utilidades del negocio se reinvierten mes a mes en la compra de más producto. Con base en la información analizada se encuentra que sobre las ventas totales la utilidad bruta es del 60% y la utilidad neta del 17%. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Estructura general de costos Puerto Coco Ingenio/Peñón

Estructura de Costos	
Ventas	100%
Costos DM	40%
Utilidad Bruta	60%
Gastos Fijos	38%
U Antes Impuestos	22%
Impuestos	
U Neta	17%

Fuente: Las autoras. Basada en datos generales de flujo de ingresos y egresos de la compañía debido a que aún no se tiene un sistema contable formal.

3.6 Flujo de ingresos

Los ingresos de la compañía provienen de la venta de productos derivados de coco en sus dos puntos de venta. Según la dinámica de ventas los helados de coco y las limonadas son los productos estrella porque representan el mayor flujo de ingresos y son los que más le generan rentabilidad al negocio.

Desde el 2014 se empezó a ofrecer la limonada de coco. La introducción de este nuevo producto marcó un hito importante para Puerto Coco Ingenio / Peñón debido a que por su venta se empezaron a tener mayores ingresos y hoy en día es uno de los productos más demandados por los clientes. En la tabla 2 se puede observar la proporción de los dos productos de mayor venta con respecto a los demás y a las ventas totales.

Tabla 2. Flujo de ingresos

Flujo de Ingresos	
Ventas mensuales	100%
Helados	52%
Limonadas	32%
Otros productos	17%

Fuente: Las autoras. Basada en datos generales de ventas de productos de la compañía.

3.7 Análisis de Modelo de negocio – Modelo Canvas

Para lograr un acercamiento y análisis detallado al modelo de negocio necesario para que Puerto Coco Ingenio/Peñón logre entregar a sus clientes su propuesta de valor y ser una compañía rentable se utilizó el modelo CANVAS, herramienta para analizar, describir y diseñar un modelo de negocio (Osterwalder, 2010). La dinámica de analizar cada uno de los campos del lienzo permite tener un panorama global del negocio para así establecer ajustes o mejoras a la situación actual de la compañía. Inicialmente se definieron los clientes a los que se está llegando o se espera llegar, con base a las necesidades de estos clientes se definió la propuesta de valor con la que se suplirán estas necesidades para así definir cómo se entregaría este valor y qué tipo de relaciones deben desarrollarse con los clientes. Para poder entregar a los clientes el valor esperado se analizaron los recursos y capacidades con los que cuenta la compañía, como se encuentra su proceso de costos y política de precios y que alianzas deben crearse o fortalecerse para asegurar un cumplimiento de dicha propuesta de valor. En la tabla 3 se puede ver la información en cada uno de los bloques del modelo.

Tabla 3. Modelo CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>* Grupo familiar productores de los helados y las limonadas</p> <p>* Distribuidores en Cali de Coco traído del Pacífico colombiano</p> <p>* Convenio con universidades para desarrollo de marca</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>* Venta directa en PDV propios, con variedad de productos</p> <p>* Relación cercana con proveedores</p> <p>* Verificación personalizada de calidad de los productos a entregar a los clientes (visitas diarias a proveedores)</p> <p>* Atención personalizada en PDV</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>“Puerto Coco Ingenio/Peñón entrega a sus clientes alimentos y bebidas naturales a base de coco, con las propiedades naturales que esperan encontrar y con los sabores y frescura que buscan en este tipo de alimentos en puntos de venta de</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <p>Comunicación a través de redes sociales</p> <p>Buzón de sugerencias en puntos de venta</p> <p>Atención personalizada.</p>	<p>CLIENTES</p> <p>Target: Hombres y mujeres de 4 a 85 años y NSE 4-6 de Cali o extranjeros que visitan la ciudad. Amantes de los productos naturales que además entreguen beneficios para la salud, el bienestar y el cuidado personal o que buscan probar productos exóticos del país.</p> <p>PDV El Ingenio: En promedio 70 visitantes diarios. Deportistas (18 a 50 años) y familias con hijos.</p> <p>PDV El Peñón: En promedio 20 visitantes diarios. Mujeres (+40) y hombres (+60) NSE 5 y 6. Turistas</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Sobre las ventas totales, la utilidad bruta del 60% y una Utilidad neta del 17%. Sin embargo hay gastos administrativos que no se registran y las utilidades se reinvierten mes a mes y se compra más producto.</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>La fuente principal de ingresos proviene de la venta de helados y limonada de Coco. Puerto Coco compra a sus proveedores directos y vende al cliente en sus PDV.</p>		

Fuente: Las autoras. Basada en modelo Canvas (Osterwalder, 2010) .

4. Misión, visión y valores corporativos

Como parte del plan estratégico se plantea la necesidad de definir una misión, visión y valores corporativos para la organización que le permitan guiar las acciones estratégicas a sus propietarios. Debido a que aún no han sido definidos por los socios, se realiza una propuesta tomando como base la filosofía de la compañía y su modelo de negocio establecido previamente.

4.1 Visión

Considerando la visión proporciona orientación acerca de lo básico para preservar y estimular el progreso hacia el futuro. Una visión bien concebida consta de dos grandes componentes: la ideología central y el futuro previsto. (Porras, 1996)

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente visión:

- *Puerto Coco Ingenio / Peñón será en el año 2020 la organización más reconocida en la región por la calidad y frescura de sus productos de coco, mediante un modelo de administración y atención a sus clientes con cultura de servicio y generando ingresos que le han permitido crecer ampliamente en el mercado.*

Al definir la visión de la empresa, el reto para todos los que la conforman es tratar de hacerla parte de su día a día. El truco es crear una declaración de visión sólida fácilmente traducible por todos en la organización en acciones en su trabajo diario, es decir, convertir el concepto en la práctica. (Chappelow, 2012).

4.2 Misión

Alineada con el modelo de negocio, se propone la siguiente misión.

Misión: Ofrecer a nuestros clientes productos naturales a base de coco, conservando todas sus propiedades y garantizando la frescura y pureza de sus productos. El servicio se fundamenta en el trabajo en equipo, la excelencia y la calidez para ofrecer la mejor atención.

4.3 Valores

Los valores fundamentales son la esencia y los más perdurables principios de una organización. Son un pequeño conjunto de principios atemporales que no requieren justificación externa. (Porrás, 1996)

Bajo esta primicia y como resultado de un ejercicio realizado con los socios de la organización, se establecieron los siguientes valores:

- **Actitud de servicio:** Disposición para brindar una atención con calidad humana, amabilidad y calidez.
- **Pasión:** Por lo que hace la Compañía.
- **Confianza:** Transmitida a través de la calidad de los productos.
- **Trabajo en equipo:** El aporte de todos para lograr los objetivos de la Compañía.
- **Liderazgo:** Reflejado en el emprendimiento de sus socios, el cual favorece a la región.

5. Análisis Externo

5.1 Análisis PESTAL

Uno de los modelos considerados para realizar un análisis del entorno en el que se encuentra la compañía fue el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro (Gutierrez, 2012). Los factores revisados en el modelo PEST son de tipo político, económico, social y tecnológico.

Con el objetivo de considerar más factores y hacer un análisis integral, se decidió utilizar el modelo de análisis PESTAL (PESTLE por sus siglas en ingles) (Chapman, 2015) en el cual se analizan además los factores ambientales y legales junto con los demás factores que externos que no puede controlar la organización y que a su vez inciden o pueden llegar a incidir positiva o negativamente en su desarrollo. Este análisis permite además tener una mirada del entorno en donde se encuentra la empresa y la visión futura en términos de sostenibilidad del negocio. Para realizar una valoración de cada factor se desarrolló una tabla donde se asignó un puntaje a cada factor de acuerdo a favorabilidad para entorno donde se encuentra la organización y la efectividad de la misma para controlar cada factor. (Ver tabla 4)

5.1.1 Entorno Político.

En el año 2015 habrá elecciones regionales en el país que posiblemente generarán cambios en las regulaciones de cada ciudad o departamento, estas pueden de alguna manera afectar la forma como deban operar las microempresas.

El gobierno nacional, a través del ministerio de industria y comercio ha lanzado proyectos como la dirección MYPIMES para apoyo al crecimiento de empresas pequeñas lo cual puede aprovecharse positivamente para analizar opciones de apoyo económico y crecimiento del negocio. (Ministerio, 2011)

5.1.2 Entorno Económico.

Para el año 2015 se espera un momento difícil en la economía del país debido a la caída del precio del petróleo que puede afectar el crecimiento de la producción y a su vez el nivel de consumo de las personas por productos que no son de la canasta familiar. (Portafolio, 2014)

5.1.3 Entorno Social.

Se observa una creciente tendencia por lo natural, por los alimentos sin aditivos como conservantes o saborizantes artificiales. Las personas que compran los productos en Puerto Coco Ingenio/ Peñón buscan mantener su estilo saludable, lo cual representa una ventaja en la venta de los productos. (Espectador, 2015)

5.1.4 Entorno Tecnológico.

La evolución de Internet y el uso masivo de redes sociales ha permitido comunicar de inmediato y viralmente mensajes sobre productos, servicios y tendencias. En los últimos años el crecimiento de la penetración de internet ha estado por encima del 8% año a año (Molano, 2013) . Este es un factor que debe aprovecharse para posicionar la marca.

5.1.5 Entorno Ambiental.

El principal insumo del negocio es el coco, producto que se cultiva masivamente en el pacífico colombiano y al que se tiene fácil acceso desde Cali. De igual manera encontramos que Colombia es un potencial productor de coco debido a las altas productividades de la palma, que superan los promedios mundiales. Esto se debe a que en las zonas productoras en la Costa del Pacífico se siembra en suelos fertilizados naturalmente por el aporte de nutrientes de los suelos de guandal y natal², ubicados detrás de los manglares (Jimenez, 2012).

5.1.6 Entorno Legal.

La reforma tributaria y las regulaciones planteadas por el gobierno para el año 2015 pueden afectar la rentabilidad del negocio debido a que se espera crecer en ventas y estructurar un modelo de costos y administración financiera, que implica acogerse a normas tributarias vigentes. (Portafolio, 2014)

² Los bosques de guandal y natal son bosques pantanosos de la región del pacifico. Denominados así por el uso de palabras de origen indígena.

Tabla 4. Análisis de entorno – Modelo PESTAL

P E S T A L	Tipo de Entorno	Oportunidades		Amenazas		Favorabilidad	Efectividad		
		I	E	I	E				
	Político	Políticas para incentivar crecimiento de PYMES	9	6	Elecciones 2015	7	3	2	-1
	Económico	Incremento Tasa Cambio	8	6	Disminución de nivel de consumo	8	5	0	1
	Social	Tendencia por lo natural	9	7				9	4
	Tecnológico	Redes Sociales	8	5				8	0
	Ambiente Natural	Potencial de producción de	9	7	Fenomeno del niño	4	6	5	3
	Legal	Regulaciones	6	5	Incremento de impuestos a empresas	8	3	-2	-2

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

5.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter M. E., 1997), permite analizar si existen buenas probabilidades para la continuidad y crecimiento del negocio de acuerdo al comportamiento de cinco factores que afectan el entorno de la compañía. Se puede ver el resumen de valoración de acuerdo a favorabilidad de cada factor del modelo de las cinco fuerzas y efectividad para controlar cada factor por parte de la compañía en la tabla 5.

5.2.1 Poder de negociación de los proveedores.

En el mercado existen pocos proveedores de coco disponibles en la región y que además garanticen la pureza de los insumos. Al contar con pocos o incluso un solo proveedor para algunos productos puede afectarse la entrega de productos al consumidor final si algo se presenta en la logística de producción o entrega del proveedor.

5.2.2 Poder de negociación de los compradores.

En los compradores se pueden presentar comportamientos estacionales de consumo debido a que no es un producto de primera necesidad, lo que lleva a que puede llevar a que se deba vender a menor precio o invertir en campañas de posicionamiento de productos de uso diario, como por ejemplo el aceite para cocinar, para lograr ingresos permanentes para el negocio.

5.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Debido a que se requiere un bajo capital de inversión y se accede fácilmente al uso de la marca y suministro de productos de coco, es bastante fácil para una persona o sociedad realizar el montaje de un punto de venta.

5.2.4 Amenaza de introducción de productos sustitutos.

Debido a que el coco es un producto natural con propiedades altamente apetecidas por los clientes y que permite la elaboración de varios productos, se ha logrado diferenciar y posicionar como un alimento preferido por personas que buscan mantenerse saludables. Otros productos similares no entregan los mismos beneficios.

5.2.5 Rivalidad de la industria.

La industria de alimentos y bebidas cuenta con un gran número de competidores en la ciudad de Cali, cada vez más crece el número de empresarios queriendo invertir en el sector. Sin

embargo las compañías que ofrecen alimentos a base de coco son pocas y la mayoría pertenecen al grupo familiar de “Puerto Coco” y el mercado potencial es grande.

Tabla 5. Análisis de entorno – Modelo Cinco fuerzas de Porter

S F U E R Z A S D E P O R T E R	Tipo de Entorno	Oportunidades		Amenazas		Favorabilidad	Efectividad		
		I	E	I	E				
	Proveedores	Acompañamiento a entregas de proveedores de coco	9	8	Unico proveedor para varios de los productos	9	7	0	5
	Compradores				No es producto de la canasta familiar	8	6	-8	2
	Barreras entrada	Negocio que privilegia a la familia para uso de marca	8	6	Pocos requerimientos de capital Facilidad para acceder a franquicia	7 8	7 4	-7	1,3
	Productos Sustitutos	Formula exclusiva de dos productos	9	8				9	6
	Rivalidad Industria	Mercado amplio	6	5	Muchos competidores	7	6	-1	1

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero

5.3 Síntesis del análisis del entorno

Después de realizar el análisis el entorno de la compañía, tomando como referencia los modelos PESTAL y el de cinco fuerzas de Porter, se desarrolló una síntesis tomando los datos numéricos de favorabilidad y efectividad obtenidos en cada uno de los modelos. Al integrar los resultados numéricos de ambos modelos y graficarlos de manera conjunta se puede visualizar claramente la favorabilidad de todos los factores que afectan el negocio y la efectividad con la que la compañía los está controlando en la actualidad. (Ver Figura 1).

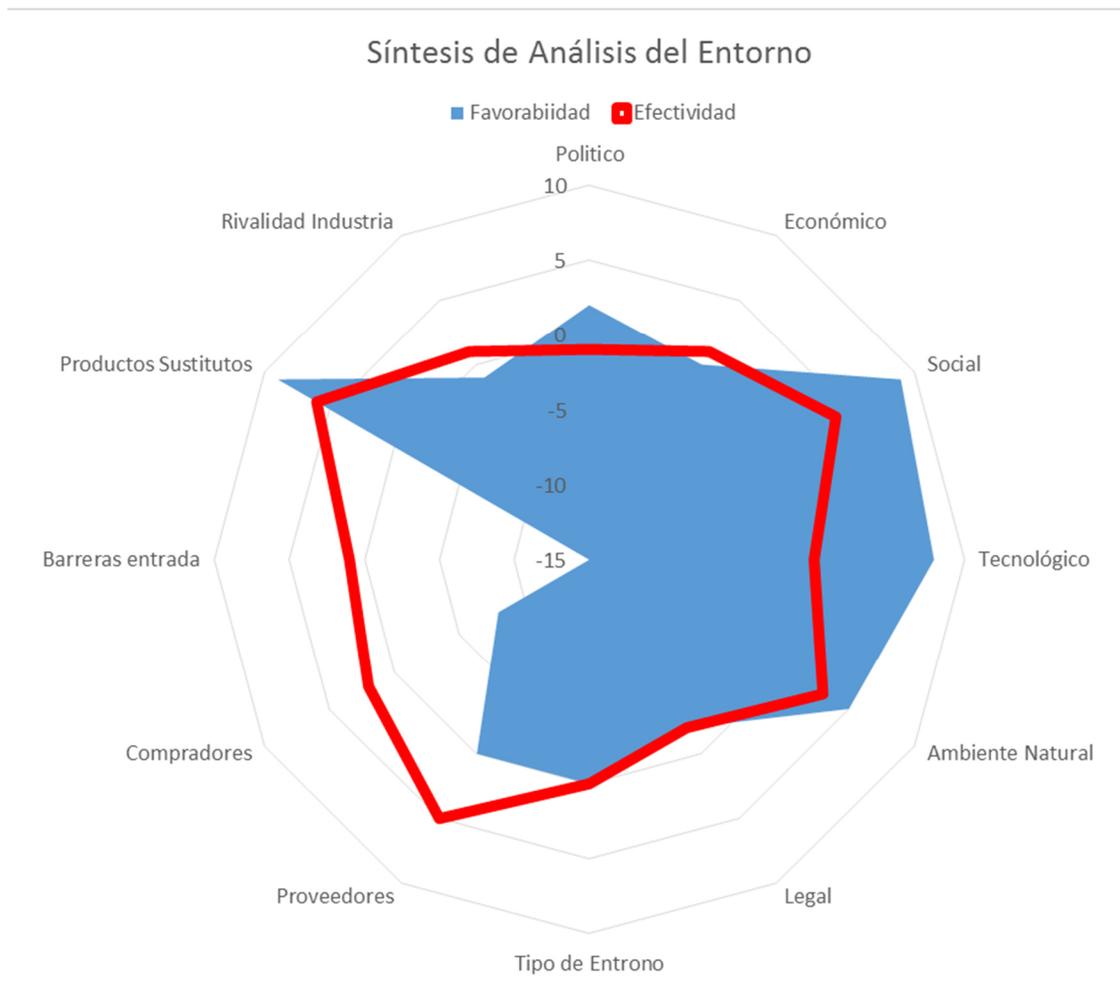


Figura 1. Síntesis de análisis de entorno.

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

Con la información obtenida en la síntesis también se elaboró la matriz EFE (Efectividad de los Factores Externos) agrupando las oportunidades y amenazas en cada uno de los factores analizados para la compañía y organizándolos de acuerdo al nivel de importancia en el entorno. Con esta información se construyeron las gráficas de Pareto para las oportunidades y las amenazas, las cuales se pueden ver en las ilustraciones 2 y 3.

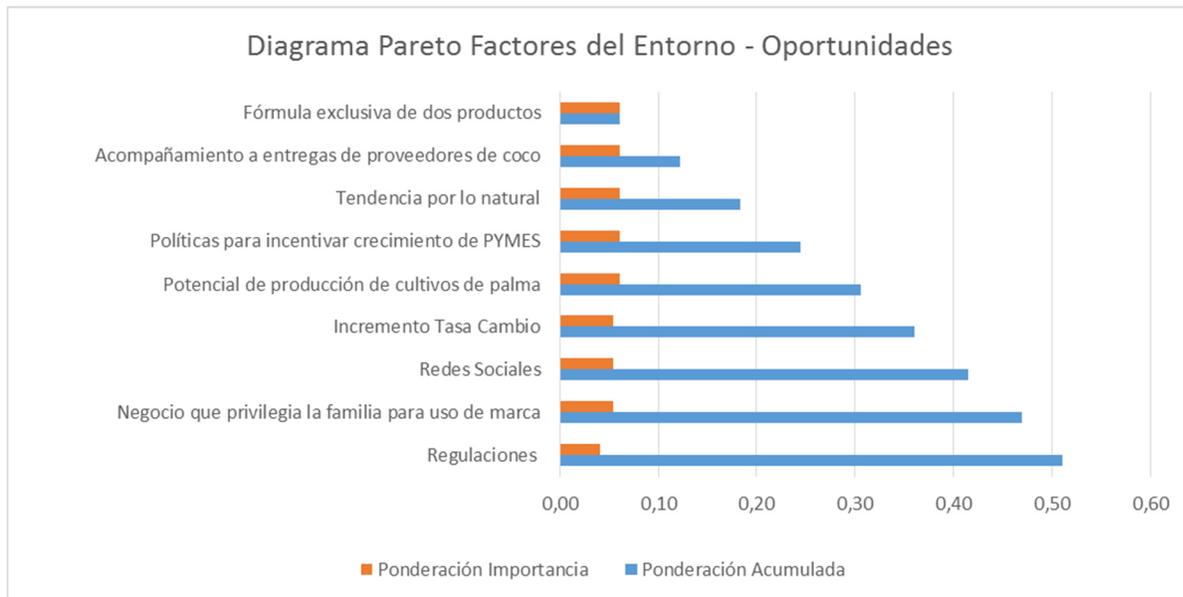


Figura 2. Pareto de Entorno – Oportunidades

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

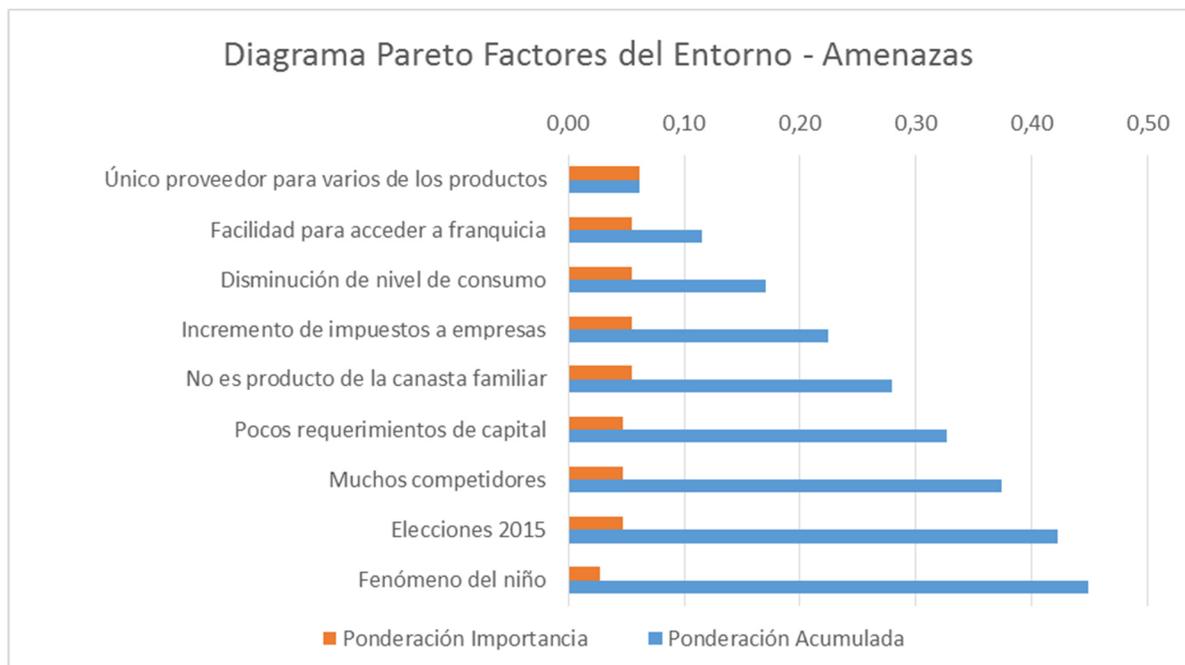


Figura 3. Pareto de Entorno – Amenazas

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

6. Análisis Interno

6.1 Recursos, capacidades y competencias

A partir de la información presentada en el diagrama de modelo de Canvas, se puede tomar información para definir cuáles son aquellos recursos y capacidades con los que cuenta la compañía y su importancia en el mercado, según como lo muestra la Tabla 6. Se evidencian fortalezas en factores como relación con proveedores, verificación de calidad, posicionamiento de marca y atención personalizada, de igual manera se encuentran factores con baja calificación que deben ser constantemente monitoreados como son la tecnología para el procesamiento del coco, canal ampliado de distribución (grandes superficies) y un sistema contable organizado. La mayoría de fortalezas se ubican en un alto nivel de importancia para la compañía y el entorno, esto debido a que para realizar el análisis de recursos capacidad y competencias se tomaron solamente aquellos factores que tenían mayor nivel de importancia para la compañía y en los cuales se tenía un mayor nivel de fortaleza para controlarlos.

Tabla 6. Análisis de recursos, capacidades y competencias.

Categoría Canvas	Recursos capacidades o competencias	Factor (1 -10)	Importancia del factor
Socios Clave	Proveedor de helados receptivo	10	5
	Distribuidor de Coco	10	6
	Convenio para desarrollo de marca	9	8
Actividades Clave	Venta directa	8	7
	Patrocinio en eventos	8	6
	Relación cercana con proveedores	7	10
	Verificación personalizada de calidad	9	10
Recursos Clave	Marca Registrada posicionada en la ciudad	9	10
	Conocimiento y tradición familiar de la industria	10	9
	Receta exclusiva en al menos un producto	10	10
	Imagen corporativa de recordación	10	5
	Puntos de venta estratégicamente ubicados	9	4
	Tecnología para procesamiento de coco	9	3
Propuesta de valor			
Relacion con clientes	Atención personalizada	9	9
	Programa de sugerencias del cliente	9	8
	Estrategía de marketing digital	10	6
Canales	Presencia en grandes superficies	9	1
	Presencia en Gimnasios	8	2
	Sistema de abastecimiento eficiente	10	3
	Servicio a domicilio	7	2
Estructura de Costos	Información contable (organización)	10	3
Ingresos	Análisis para fijación de precios	9	5

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

6.2 Análisis de recursos y capacidades frente a la competencia

Al integrar al análisis de recursos y capacidades y evaluarlos frente a la competencia se pueden encontrar áreas de fortaleza que permitan generar ventajas competitivas y aquellas áreas de mejoramiento que posibiliten el ajuste para lograr superar a los competidores. Como puede verse en la Figura 5.



Figura 4. Síntesis de análisis interno- Competidores

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

Como se observa en la tabla 7, que se trabajó con el modelo de Matriz EFI ampliada (Efectividad de los Factores Internos), si se pondera la fortaleza con respecto a la importancia que tiene para el mercado se encuentra a Puerto Coco Ingenio/ Peñón, con una calificación superior a los competidores, pero cerca a la del competidor 2. Esto indica que es importante vigilar el desarrollo que pueda tener este competidor para que no tenga impacto en el proceso de fortalecimiento de la organización.

Tabla 7. Matriz EFI ampliada

Recursos capacidades o competencias	Importancia	Ponderación Importancia	Fortaleza propia	Competidor 1	Competidor 2	Ponderación de Fortaleza Propia	Ponderación de Fortaleza C1	Ponderación de Fortaleza C2
Proveedor de helados receptivo	10	0,05	5	9	9	0,25	0,45	0,45
Distribuidor de Coco	10	0,05	6	6	1	0,30	0,30	0,05
Convenio para desarrollo de marca	9	0,05	8	2	9	0,36	0,09	0,41
Venta directa	8	0,04	7	8	8	0,28	0,32	0,32
Patrocinio en eventos	8	0,04	6	2	4	0,24	0,08	0,16
Relación cercana con proveedores	7	0,04	10	5	7	0,35	0,18	0,25
Verificación personalizada de calidad	9	0,05	10	2	5	0,45	0,09	0,23
Marca Registrada posicionada en el mercado	9	0,05	10	8	8	0,45	0,36	0,36
Conocimiento y tradición familiar	10	0,05	9	9	8	0,45	0,45	0,40
Receta exclusiva en al menos un producto	10	0,05	10	9	7	0,50	0,45	0,35
Imagen corporativa de recordación	10	0,05	5	7	7	0,25	0,35	0,35
Puntos de venta estratégicamente ubicados	9	0,05	4	5	9	0,18	0,23	0,41
Tecnología para procesamiento de alimentos	9	0,05	3	6	1	0,14	0,27	0,05
Atención personalizada	9	0,05	9	6	3	0,41	0,27	0,14
Programa de sugerencias del cliente	9	0,05	8	2	9	0,36	0,09	0,41
Estrategia de marketing digital	10	0,05	6	1	9	0,30	0,05	0,45
Presencia en grandes superficies	9	0,05	0	1	0	0,00	0,05	0,00
Presencia en Gimnasios	8	0,04	2	1	0	0,08	0,04	0,00
Sistema de abastecimiento eficiente	10	0,05	3	3	7	0,15	0,15	0,35
Servicio a domicilio	7	0,04	2	1	0	0,07	0,04	0,00
Información contable (organización)	10	0,05	3	3	7	0,15	0,15	0,35
Análisis para fijación de precios	9	0,05	5	3	6	0,23	0,14	0,27
	199	1				5,96	4,60	5,75

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

7. Matriz DOFA ampliada

El despliegue de este análisis DOFA permite el cruce de iniciativas con un mix de cada frente (Fortalezas, Debilidades - Oportunidades, Amenazas), tal como lo plantea la Matriz DOFA ampliada o Tows Matrix (Weihrich, 1982). Para dar un ejemplo de esto, en el caso FO se analiza una fortaleza de la empresa con una oportunidad del entorno, y de esta manera se sugieren unas iniciativas que van a impactar estratégicamente el modelo de negocio.

Una vez realizado el DOFA se presenta como oportunidad la tendencia hacia los productos naturales en el mercado actual y como debilidades: proveedor de helados no receptivo a las sugerencias del comprador dadas por los clientes, la inexistencia de tecnología para procesamiento del coco, un sistema de abastecimiento ineficiente, la nula participación de la marca en supermercados de cadena e inexistencia de un modelo contable. Una vez planteadas Debilidades y Oportunidades se sugiere como iniciativa invertir en tecnología para el procesamiento y mejorar el sistema de abastecimiento para negociar entrada a grandes superficies a su sección de productos naturales.

De otro lado, resaltando la fortaleza de contar con propuestas de cambio de imagen de parte de los estudiantes de último semestre de diseño gráfico de la Universidad del Valle y pensando como amenaza en la existencia de un amplio rango de competidores, se puede establecer una oportunidad de mejora frente a la marca, así pues se propone como iniciativa el lanzamiento de una nueva imagen propuesta por los estudiantes de la U. Valle para sobresalir en el mercado y frente a los competidores.

Tabla 8. Matriz DOFA ampliada.

DOFA		Oportunidades	Amenazas
		Actualmente en el mercado global existe una tendencia hacia lo natural y el concepto fitness se está afianzando.	Existencia de muchos competidores Escasos proveedores para agua de coco
F o r t a l e z a s	<p>Marca registrada (posicionamiento)</p> <p>Conocimiento de la industria</p> <p>Fórmula Exclusiva</p> <p>Alianza académica U. Valle programa de Diseño gráfico</p>	<p>Iniciativas FO</p> <p>Aprovechando el conocimiento de la empresa frente a la industria y el hecho de que es una marca reconocida con fórmula exclusiva se pueden llevar a cabo promociones comercial y actividades de activación de marca.</p>	<p>Iniciativas FA</p> <p>Creación de campañas de mercadeo resaltando la exclusividad de la fórmula de la limonada de ----</p> <p>Participación y patrocinio en eventos deportivos resaltando la fórmula exclusiva</p> <p>Lanzamiento de una nueva imagen propuesta por los estudiantes de la U. Valle para sobresalir en el mercado y frente a los competidores</p>
	<p>Proveedor de helados no receptivo a las sugerencias del comprador dadas por los clientes</p> <p>Inexistencia de tecnología para procesamiento del coco</p> <p>Sistema de abastecimiento ineficiente</p> <p>No hay presencia en grandes superficies</p> <p>No hay modelo contable</p>	<p>Iniciativas DO</p> <p>Invertir en tecnología para el procesamiento y mejorar el sistema de abastecimiento para negociar entrada a grandes superficies a su sección de productos naturales.</p> <p>Estructurar un modelo de contabilidad</p>	<p>Iniciativas DA</p> <p>Construir un portafolio de proveedores</p> <p>Tener proveedores alternativos</p>

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelo de TOWS Matrix (Weihrich, 1982)

8. Definición de Objetivos

8.1 Mapa estratégico

Luego de realizar y analizar la matriz DOFA ampliada (Weihrich, 1982), se pueden tomar elementos críticos sobre los que se deben profundizar para definir una estrategia en la organización. Una vez terminado el ejercicio de clasificación de iniciativas, se identifican que la estrategia genérica que predomina es la de diferenciación y en este caso sería de nicho, por tratarse de un segmento de mercado pequeño. Así pues para cada una de las perspectivas aquí planteadas van orientadas a un efecto diferenciador (ver tabla 9).

8.2 Objetivos corporativos

El diseño de un mapa estratégico permite definir las actividades prioritarias para la organización que la orientaran estratégicamente y le permitirán de acuerdo a estas plantear objetivos para lograr la estrategia.

Una vez analizado el mapa, se establecieron los objetivos prioritarios para las áreas críticas de la compañía que requieren de una intervención mayor. Bajo la línea de estos objetivos se definieron indicadores para medir su cumplimiento y una meta que permita evaluar en el tiempo el avance del desarrollo de dichos objetivos. (Ver tabla 10)

Bajo esta mirada prevalece una intervención prioritaria en el sistema contable, que será la base de todo planteamiento financiero de la empresa.

Tabla 9. Mapa estratégico

Vision de Futuro de la Organización	
Financiera	<p>Maximizar la utilidad</p> <p>Valor para los accionistas</p>
Clientes	<p>Campañas de mercadeo resaltando la exclusividad de la formula (redes sociales)</p> <p>Participación y patrocinio en eventos deportivos resaltando el concepto de marca exclusiva y natural.</p> <p>Mejorar calidad de atención al cliente</p> <p>Campañas de mercadeo resaltando la exclusividad de la formula (redes sociales)</p> <p>Valor para los clientes</p>
Procesos Internos	<p>Mejorar proceso de calidad de los productos</p> <p>Optimizar el proceso de calidad y aseguramiento de calidad.</p> <p>Procesos eficientes y efectivos</p>
Aprendizaje y Desarrollo	<p>Capacitación del recurso humano</p> <p>Implementación estructura de gestión humana</p> <p>Implementar estructura de costos</p> <p>Construir portafolio de proveedores</p> <p>Implementar tecnología para el procesamiento de productos y mejorar el sistema de abastecimiento para negociar entrada a grandes superficies en la sección de productos naturales.</p> <p>Desarrollo de capacidades</p>

M
i
s
i
ó
n

d
e

l
a

o
r
g
a
n
i
z
a
c
i
ó
n

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

Tabla

10.

Objetivos

estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta
Financiera	Maximizar utilidad, realizando un manejo adecuado de costos	Utilidad por productos vendidos	Utilidad neta mayor al 20%
Clientes	Desarrollar una nueva imagen corporativa para diferenciarse de la competencia Diseñar campañas de mercadeo para incrementar recordación y participación en el mercado	Nueva imagen e identidad corporativa Cobertura en redes sociales (seguidores) Recordación de marca	Presentación de nueva imagen para el Q4 de 2015 Para el segundo semestre de 2015 contar con una comunidad de más de 5.000 seguidores en Cali.
Procesos Internos	Estructurar un proceso de calidad para la producción y comercialización de productos	Calidad de los productos	Para el segundo semestre de 2015 contar con un procedimiento documentado para la producción y comercialización de productos.
Aprendizaje y Desarrollo	Organizar el sistema contable y financiero de la compañía. Desarrollar programa de entrenamiento al recurso humano Diseñar políticas de gestión del talento humano	Sistema implementado y en funcionamiento Programa de formación definido. Estructura y plan de gestión del talento humano	Implementación el trimestre 4 de 2015 Programa de entrenamiento diseñado para el Q4 de 2015 Plan de gestión para el Q1 de 2016

Fuente: Las Autoras. Elaboración basada en modelos recibidos en clase con el profesor Silvio Borrero.

9. Formulación estratégica

9.1 Estrategia Genérica

El mapa estratégico y la definición de objetivos de la compañía permiten determinar que la estrategia genérica (Porter M. E., 2008) que para la organización debería ser la de diferenciación dirigida.

El segmento objetivo está definido por un grupo pequeño de compradores con preferencias ya establecidas y claras que se buscan suplir a través de un producto diferenciado. Debido al portafolio de productos establecido y en especial a la limonada de coco como producto estrella, la organización ha logrado enfocar todos sus esfuerzos en esta línea de diferenciación, gracias al “sabor único” como parte de los elementos que puede emplea este tipo de estrategia. Las evidencias del seguimiento al servicio y calificación del producto estrella muestran que los clientes han encontrado ese producto diferenciador frente a la competencia, he aquí un ejemplo claro de valor diferencial.

9.2 Estrategia Corporativa

Para complementar la estrategia genérica y de acuerdo al análisis llevado a cabo durante este trabajo, es claro que la compañía busca el crecimiento en ventas, la maximización de la utilidad y una participación mayor en el mercado, objeto que se logrará a través de las diferentes iniciativas planteadas en puntos anteriores.

Esta estrategia corporativa otorgará a Puerto Coco Ingenio / Peñón posicionarse y generar valor a través de cada proceso de su cadena. De otro lado orientará a la empresa hacia una mayor

participación y a su vez reconocimiento, por lo que la estrategia corporativa está enfocada en el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

10. Implementación

El plan estratégico ha permitido contextualizar y entender en términos metódicos y conceptuales en qué posición se encuentra la empresa y cuáles son sus principales recursos y capacidades para competir en el mercado. Desde una visión de Porter (Porter M. E., 2008) y cada uno de los autores aquí mencionados, se logró identificar aquellas debilidades y amenazas del entorno y los recursos internos con los que se puede competir.

En consecuencia, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos se recomienda:

1. Establecer una estructura contable que le permita a la empresa empezar a diseñar su estructura de costos. La claridad de los estados financieros contribuirá a conocer la real utilidad, estableciendo a futuro una estrategia global para maximizar la utilidad. El “desconocimiento” actual no logra obtener una mirada objetiva de lo que realmente ejecuta la empresa. De otro lado, es importante dentro de este modelo que se establezca el salario diferenciado del administrador (propietario).
2. Desarrollar una nueva imagen corporativa a partir de un estudio y análisis minucioso del mercado, para diferenciarla de la competencia y generar identidad. Es claro que la marca “Puerto Coco” está posicionada pero al no tener clara la estructura de franquicia, los demás puntos de Puerto Coco (competencia) no tienen la misma figura comercial, la infraestructura del negocio varía y se pueden encontrar en la ciudad puntos demasiado

informales, lo cual no garantiza una uniformidad del negocio y puede llegar a deteriorar la imagen por medio de una inadecuada administración en alguno de estos puntos.

3. Potencializar los productos a través de estrategias de mercado aprovechando los conceptos de naturalidad y frescura.
4. Establecer un plan de trabajo a través de un mix de comunicación. Durante el desarrollo del presente trabajo, y coincidiendo con los objetivos estratégicos formulados, se recibió una asesoría de parte de estudiantes de la universidad del valle, en su proyecto de diseño de marca. La Figura 6 resume su propuesta.



Figura 5. Propuesta mix de comunicaciones.

Fuente: Salazar, María Fernanda. Riccio Valentina. Ramírez María Alejandra (Estudiantes de la Universidad del Valle)

5. Tomar como modelo los objetivos estratégicos indicados en capítulos anteriores, basados en el análisis estructural de la compañía. Estos objetivos orientaran a la organización hacia una meta concreta y medible.

6. A partir de la información suministrada en la tabla de mapa estratégico y objetivos estratégicos donde se plantean actividades para el despliegue de la estrategia y unos indicadores claros con metas establecidas para un periodo de un año, se recomienda a los socios de Puerto Coco Ingenio/Peñón tomar este insumo como guía para iniciar el desarrollo de las actividades que les permita cumplir con la estrategia planteada.

11. Conclusiones

Desde una perspectiva metodológica, la implementación práctica de los conceptos aportados por los diferentes autores que se contemplaron en el proyecto nos permitió entender claramente cómo interactúan factores externos e internos en la competitividad de una organización. Comprender como el entorno de un sector que puede verse afectado por decisiones políticas, situaciones económicas de un país y alteraciones ambientales, comprendiendo que no sólo la competencia es la que influye en las amenazas existentes para las organizaciones y como el análisis de las capacidades y recursos internos permite a las empresas conocer sus fortalezas para controlar los factores externos y competir en el entorno.

Es importante resaltar la metodología usada durante la clase; el espacio dado por el profesor Silvio Borrero fue oportuno y valioso para la creación de cada una de las estrategias y análisis de la empresa. Este acompañamiento y desarrollo del plan en espacios académicos permiten un aprendizaje activo y productivo, optimizando tiempos de trabajo.

Utilizar la matriz DOFA ampliada nos otorgó una mirada amplia y concluyente gracias al cruce que este permite entre debilidades oportunidades. Fue de gran utilidad conocer esta matriz pues logra luego de analizar cada ámbito proponer alternativas de mejoramiento.

Bibliografía

- Chapman, A. (2015). *Pest Market Analysis Tool*. Obtenido de Sitio web del autor:
<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- Chappelow, C. (5 de September de 2012). *5 rules for making your vision stick*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de Fast company: <http://www.fastcompany.com/3000998/5-rules-making-your-vision-stick>
- Espectador, R. d. (4 de Marzo de 2015). *Revela una encuesta de Nielsen. Colombianos prefieren alimentos naturales*. Obtenido de Sección de economía de El Espectador:
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombianos-prefieren-alimentos-naturales-articulo-547560>
- Gunathilake, K., & Abeyrathne, Y. (23 de August de 2007). *Incorporation of coconut flour into wheat flour*. Kuliypitiya, Sri Lanka: Blackwell Publishing.
- Gutierrez, D. M.-A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jimenez, C. A. (11 de Octubre de 2012). *Agro 2.0*. Obtenido de <http://www.agro20.com/group/proyectosdecooperacininternacional/forum/topics/situacion-del-coco-en-colombia>
- Ministerio, d. I. (2011). *Dirección MiPymes*. Obtenido de MiPymes Colombia:
<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2734>
- Molano, D. (14 de Febrero de 2013). *Encuesta de consumo digital en Colombia 2012*. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/DiegoMolanoVega/encuesta-de-consumo-digital>
- Osterwalder, A. (2010). *Business model generation*. New Jersey: Jhon Wiley & sons, inc.
- Porras, J. C. (1996). *Building Your Company's*. Boston: Harvard Business Review.

- Portafolio, R. (14 de Noviembre de 2014). *Gobierno y analistas moderan proyección económica del 2015*. Obtenido de Porfolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015>
- Porter, M. E. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Agosto.
- Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business Review.
- Roberts, K. (2013). Can coconut help treat epilepsy patients? *C&I News* www.soci.org/chemistryandindustry, 8.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 54 -66.