

PLAN ESTRATÉGICO CORPO AMA

Paola Andrea Rengifo Vélez

Lina María Rendón Valencia.

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración MBA

Director del trabajo de grado:

Andrés Jordán Herrera MBA

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Junio 6 de 2019

Tabla de Contenido

Resumen	iv
Abstract	v
Introducción	1
1. Reseña de la organización	3
2. Diagnóstico del modelo de negocio	4
3. Declaraciones misionales	7
3.1 Misión	7
Misión actual	7
Misión propuesta	8
3.2 Visión	8
Visión actual	8
Visión propuesta	8
4. Análisis externo de Corpo AMA	8
4.1 Análisis Pestal para Corpo AMA	9
4.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Corpo AMA	10
4.3 Análisis consolidado	12
4.4 Prioridades estratégicas	13
5. Competencia relevante	15
6. Análisis interno y de competitividad	16
6.1 Indicadores financieros	16
6.2 Análisis de competitividad y recursos	19
6.3 Perfil de competitividad	21
6.4 Matriz Dofa de Corpo AMA	22
6.5 Matriz DOFA ampliada	25

6.6 Mapa estratégico de Corpo AMA	28
7. Estrategia Corporativa	30
8. Plan táctico.....	32
9. Modelo financiero.....	35
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Bibliografía	42

Índice de figuras

Figura 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Corpo AMA	11
Figura 2. Panorama de los cultivos orgánicos en Colombia.	14
Figura 3. Ventas y utilidad bruta por producto fabricado por Corpo AMA	16
Figura 4. Índices de rentabilidad de Corpo AMA.....	17
Figura 5. Diagrama radial análisis de competitividad de Corpo AMA.....	20
Figura 6. Diagrama de dispersión del perfil de competitividad de Corpo AMA.....	22
Figura 7. Matriz Dofa de Corpo AMA.....	23
Figura 8. Análisis de Pareto de factores del entorno- oportunidades Corpo AMA	24
Figura 9. Análisis de Pareto de factores del entorno – amenazas Corpo AMA.....	25
Figura 10. Matriz DOFA ampliada Corpo AMA. Fuente: Elaboración propia	27
Figura 11. Mapa estratégico Corpo AMA. Fuente: Elaboración propia	29
Figura 12. Plan táctico Corpo AMA.	34
Figura 13. Forecast estimado para el plan táctico Corpo AMA.....	36

Figura 14. Estado de resultados y flujo de efectivo proyectados plan estratégico Corpo AMA.	37
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Canvas	44
Anexo 2. Análisis fuerzas de Porter ampliado del análisis	45
Anexo 3. Análisis PESTAL	46
Anexo 4. Análisis de Pareto de factores del entorno - oportunidades.	47
Anexo 5. Análisis de Pareto de factores del entorno- amenazas.....	48
Anexo 6. Análisis de competitividad.	49
Anexo 7. Matriz EFI	50
Anexo 8. Plan táctico cronología	¡Error! Marcador no definido.

Índice de listas

Lista 1. Variación porcentual del estado de resultados año 2017 comparado con el año 2016 Corpo AMA	18
Lista 2. Análisis horizontal del estado de resultados años 2017 y 2016 de Corpo AMA....	18
Lista 3. Presupuesto de inversión para implementar plan estratégico Corpo AMA	35

Resumen

En este trabajo se plantea un plan estratégico diseñado para Corpo AMA con el objetivo de lograr un posicionamiento estratégico por segmentación de clientes, específicamente para el nicho de mercado de los cultivos orgánicos y/o tipo exportación, ubicados en el Valle del Cauca y demás área geográfica de influencia.

La propuesta de valor para este nicho de mercado ha sido planteada como una solución integral para el control de plagas en los cultivos orgánicos y/o tipo exportación, mediante el uso de métodos biológicos.

La estrategia planteada para Corpo AMA consiste básicamente en la creación de una unidad de negocio nueva dentro de la corporación, que estará dedicada a las actividades de marketing tipo evangelización, la asesoría técnica, la venta y la prestación del servicio de control de plagas a través de métodos biológicos certificados.

El plan estratégico se enmarca dentro de las tendencias sociales y medioambientales crecientes que propenden por la disminución del impacto negativo que la agricultura ejerce sobre el medio ambiente y el cuidado de la salud humana.

Palabras Claves

Plan estratégico, bioinsumo, cultivo orgánico, cultivo tipo exportación, control biológico.

Abstract

This paper proposes a strategic plan designed for Corpo AMA with the objective of achieving a strategic positioning by customer segmentation, specifically for the market niche of organic farming and/or export farming, its potentially clients is located in the Valle del Cauca and closer geographical areas.

The value proposition of Corpo AMA is an integral solution for the control of pests in organic farming and/or export farming, using biological methods.

The strategy proposed for Corpo AMA consists in the creation of a new business unit into Corpo AMA; the new business unit will be dedicated to evangelization marketing activities, technical advice, sales and provision of the pest control service through certified biological methods.

The plan is frames within social and environmental trends that it tends to reduce the negative impact that agriculture has on the environment and care of human health.

Introducción

Entre los años 60 y 70 se inició en Colombia con la técnica de producción de controladores biológicos para el control del barrenador de la caña de azúcar (Vérgara, 1990), por tanto no puede considerarse una técnica nueva en el país, lo que ha pasado es que ha sido muy poco difundida y masificada dentro de la agricultura colombiana.

Actualmente en Colombia se encuentran registradas 199 empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de bioinsumos (Gobierno de Colombia, Minagricultura e Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), 2018).

Un bioinsumo es una sustancia o mezcla de sustancias elaboradas, de origen biológico o natural, sostenible e inocuo, clasificada como agente biológico para el control de plagas, inoculante biológico, bioabono, producto bioquímico y extracto vegetal. (Galindo Álvarez & Moreno Martínez)

Corpo AMA (corporación agropecuaria en armonía con el medio ambiente) se encuentra registrada por el ICA bajo la categoría 01 agentes microbiales como productora y comercializadora de parasitoides. A esta misma categoría en el Valle pertenecen las empresas Biocol, BioAgro y Laboratorios Perkins, quienes junto con Corpo AMA han dedicado su atención principalmente al sector de los ingenios azucareros.

Bajo esta situación de competitividad concentrada y con miras en la sostenibilidad a largo plazo, para Corpo AMA los objetivos principales de este plan estratégico son:

1. Buscar las mejores alternativas de negocio que permitan garantizar los márgenes de rentabilidad neta esperados por los accionistas, y la permanencia a largo plazo de Corpo

AMA como una fuente de empleo y desarrollo para La Victoria (Valle) y sus municipios vecinos.

2. Realizar un análisis externo e interno de los principales factores que afectan la compañía y aquellos sobre los cuales la compañía puede potencializar sus planes de acción en búsqueda del maximizar los beneficios.
3. Consolidar una propuesta de valor que le permita a Corpo AMA posicionarse como una marca propia denominada Corpo AMA que sea reconocida y valorada por los agricultores como una propuesta diferente a la de sus competidores.

1. Reseña de la organización

Corpo AMA inició labores en febrero de 2008 como una ONG en las aulas del Instituto de educación técnica profesional de Roldanillo (Valle) como resultado de un proyecto estudiantil orientado a la protección del medio ambiente, fue conformada inicialmente por cuatro estudiantes que cursaban segundo semestre de Tecnología en Producción Agropecuaria.

Para el año 2011 Corpo AMA establecida en La Victoria (Valle) gracias a la calidad de sus productos fue vinculada como proveedor del ingenio Riopaila-Castilla S.A, esta negociación le brindó a la corporación la oportunidad de ampliar sus laboratorios, incorporar otros clientes referidos y hacer acuerdos de suministros con otros laboratorios de control biológico.

En el año 2012 uno de sus socios fundadores decide abrir un nuevo laboratorio por su cuenta y con recursos de Corpo AMA, situación que la dejó prácticamente en la bancarrota, sin embargo en este año se incorpora una nueva socia y se reinician labores de apertura de un nuevo laboratorio aprovechando que Corpo AMA conservo sus clientes y la cartera para continuar con la producción de insectos.

El 3 de agosto de 2018 Corpo AMA se transformó en una sociedad por acciones simplificada SAS cuyo representante legal es el señor Freddy Alberto Vélez, y su socia principal es la señora Blanca Arango.

El crecimiento y la sostenibilidad de Corpo AMA se han cimentado en las decisiones empíricas de sus socios, quienes se encuentran muy enfocados en el área técnica del bien hacer, a través de la investigación, desarrollo, producción y comercialización de controladores biológicos para el sector agrícola.

Corpo AMA atiende alrededor de 2.000 hectáreas de caña de azúcar, el 80% de sus ingresos anuales están constituidos por las ventas a los ingenios Riopaila Castilla S.A. y Manuelita S.A, el 20% restante de las ventas se distribuye entre tres trapiches paneleros (San Sebastián, Trébol y Victoria) y algunos agricultores de la región.

2. Diagnóstico del modelo de negocio

Nuestro análisis inicia con el desarrollo del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), este modelo se presenta esquematizado en el anexo 1.

Dentro del modelo Canvas se parte con la **propuesta de valor** que en este plan estratégico hemos definido como:

Corpo AMA desarrolla, suministra y comercializa **soluciones** para el control biológico de plagas en los cultivos a través de servicios técnicos que incluyen el control **completo** de las plagas de los cultivos atendidos, garantizando:

- Cero impactos negativos al medio ambiente.
- Cuidado de la salud humana, productos orgánicos.
- Efectividad en el control de plaga a través de procesos de diagnóstico, evaluación, y ejecución.

El **segmento de clientes** en los que se enfocará la nueva unidad de negocio de Corpo AMA a través de este plan estratégico, es el de aquellos agricultores enfocados en la producción de cultivos orgánicos y/o tipo exportación, que requieren ser certificados bajo normas que garantizan una producción limpia, es decir que los alimentos cultivados no generaran afectaciones negativas en el medio ambiente y no contendrán trazas de residuales químicos que perjudican la salud humana.

Los **canales** para llegar al segmento de clientes serán:

- Una estructura comercial dedicada a la consecución, desarrollo y mantenimiento de los clientes.
- Divulgación voz a voz.
- Creación y mantenimiento de una portal y una página web.
- Desarrollo de las redes sociales bajo Facebook e Instagram.

La **relación con el cliente** estará basada en una asistencia técnico comercial enfocada en la venta directa del tipo B2B, y un servicio técnico pre y postventa donde se cubre básicamente las siguientes actividades:

- Evaluación de la necesidad
- Fabricación bajo pedido.
- Liberación en campo del producto.
- Verificación de resultados obtenidos.

Se trabaja en el establecimiento de un vínculo directo y duradero con el usuario final, donde este llega a una diferenciación que permite ponderar aspectos como la calidad, el soporte y la eficiencia de la solución.

Para ello se traza como **actividad clave** la creación y desarrollo de una nueva unidad de negocio dentro de Corpo AMA enfocada en la venta y prestación de un servicio integral de control de plagas en los cultivos haciendo uso de métodos biológicos.

Esta nueva unidad deberá contar con los conocimientos técnicos y comerciales requeridos para un buen cubrimiento del segmento de clientes objetivo, y se apoyará en los procesos administrativos existentes en Corpo AMA, sobre algunos de los mismos en el capítulo 8 se propondrán planes de mejora requeridos.

Los **recursos claves** para el desarrollo de este plan estratégico son:

- El capital financiero propio y préstamo bancario.
- Recurso humano técnico comercial calificado.
- Insumos de óptima calidad negociados sin intermediación.
- Ubicación geográfica.

En el capítulo 8 plan táctico se especificaran estos recursos.

Los **aliados claves** son:

- Laboratorios aliados, como la Avispita.
- Nuevos proveedores directos de materias primas.
- Instituto Intep de Roldanillo (Valle) y demás instituciones educativas de la zona relacionadas con la agricultura orgánica y el cuidado del medio ambiente.
- Entidades territoriales como el ICA, la CVC y demás entes encargados de la preservación del medio ambiente y el cuidado de la salud humana.
- Sector financiero formal.

Las **fuentes de ingresos** que permitirán cubrir la inversión inicial para llevar a cabo este plan estratégico son:

1. La reinyección de \$ 44.000.000 de pesos colombianos provenientes de las utilidades obtenidas en el ejercicio del 2018.
2. Un préstamo bancario por \$ 40.000.000 de pesos colombianos.

Los demás ingresos serán los provenientes del ejercicio de las ventas del servicio integral de control de plagas al cual estará dedicado esta nueva unidad de negocio de Corpo AMA.

Finalmente la **estructura de costos** estará compuesta principalmente por los costos operativos relacionados con materia prima, costos directos de producción, publicidad, gastos administrativos, cargos financieros, entre otros de las cuales se hablara en detalle en el capítulo 9 de este plan denominado modelo financiero.

Las inversiones presupuestadas para la ejecución de este plan estratégico se exponen en detalle en el capítulo 8 plan táctico.

3. Declaraciones misionales

Corresponden a los puntos fundamentales que marcan la línea guía en la dirección del plan estratégico que estamos presentando a Corpo AMA, para ello nos hemos replanteado los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es nuestro propósito esencial?, ¿Para qué existimos?, ¿Cómo queremos que nos vean en el futuro? , ¿Qué principios nos unen y guían nuestras acciones?, de acuerdo con este análisis definimos:

3.1 Misión

Misión actual

Soluciones de control biológico en el sector agropecuario , contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente a través de manejos para el mantenimiento del equilibrio ecológico, brindando tranquilidad a la sociedad en el consumo de alimentos sanos, aportando de forma directa a la producción agrícola libre de trazas toxicas, con alto nivel de efectividad en el control de plagas y enfermedades.

Misión propuesta

Corpo AMA contribuirá con el mejoramiento del medio ambiente y la salud pública a través procesos de diagnóstico, evaluación, ejecución y verificación para el control biológico de plagas a fin de consolidarse como un aliado estratégico de sus clientes, estableciendo y reforzando relaciones comerciales de confiabilidad y continuidad en el largo plazo.

3.2 Visión

Visión actual

Destacarnos como la corporación pionera en el manejo del control biológico que proporciona soluciones para contribuir a la protección, construcción y conservación del medio ambiente; además ser reconocida como una Corporación líder por la calidad del servicio, efectividad de los productos y la idoneidad de sus profesionales a nivel nacional.

Visión propuesta

En el año 2023 Corpo AMA será ampliamente reconocida como una empresa líder en el mercado regional del control biológico de plagas, al proporcionar soluciones de alta calidad y efectividad que contribuyan a la conservación y protección del medio ambiente, la producción de alimentos sanos y el control de plagas que afectan la salud humana.

4. Análisis externo de Corpo AMA

El análisis externo permite reconocer las amenazas y oportunidades de Corpo AMA y basados en ellas planear como sus impactos pueden ser potencializados y/o disminuidos de

acuerdo con la visión fijada. Como herramientas del análisis estratégico se hace uso del Análisis Pestal (Henry, 2008) y el Análisis las 5 fuerzas de Porter. (Porter, 1979).

4.1 Análisis Pestal para Corpo AMA

Este análisis nos permite reconocer las principales oportunidades y amenazas del entorno macro económico y como las mismas afectan a Corpo AMA, para ello se hizo uso de una matriz en Excel que permite unir el análisis de Pestal con el análisis de las 5 fuerzas de Porter ponderando la favorabilidad respectiva de cada uno de los factores, esto se consolidó como el anexo 3.

Dentro de los componentes que impactan positivamente a Corpo AMA se identifican con mayor valor los aspectos sociales y los aspectos ambientales, dadas las actuales tendencias sociales con respecto a mayor demanda por alimentos orgánicos saludables y por ende las exigencias sobre su producción limpia, la restricción en el uso de agentes contaminantes en los procesos productivos agrícolas y pecuarios y finalmente las soluciones alternas en el manejo y control de plagas en zonas de concentración de residuos sólidos orgánicos provenientes de las ciudades y de las producciones agrícolas y pecuarias.

Las condiciones climatológicas de la región geográfica donde se encuentra ubicada Corpo AMA representan una ventaja estratégica a nivel medioambiental y de costes de producción, debido a que las mismas favorecen positivamente la producción de los organismos vivos y disminuyen los costos de adecuaciones locativas. Sin embargo debemos tener en cuenta que a nivel social se tienen aspectos negativos que impactan directamente a Corpo AMA y que están relacionados con su productividad en planta, pues

se deben realizar esfuerzos adicionales por capacitar al personal disponible en la zona que generalmente posee un bajo nivel educativo.

Bajo este macro entorno encontramos oportunidades de gran potencial de crecimiento para Corpo AMA, pero a la vez nos enfrentamos con que el nivel actual de aprovechamiento de Corpo AMA con respecto a estas oportunidades es bajo. Esto refuerza la necesidad imperativa de un plan estratégico que permita reestructurar y alinear la compañía hacia el máximo desarrollo y aprovechamiento de estas oportunidades, sirviendo para apalancar en ellas el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

4.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Corpo AMA

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el estado competitivo de una empresa con respecto a cinco factores claves: clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores actuales y nuevos competidores.

Bajo el estado actual de la Corpo AMA estas cinco fuerzas de Porter se manifiestan así:

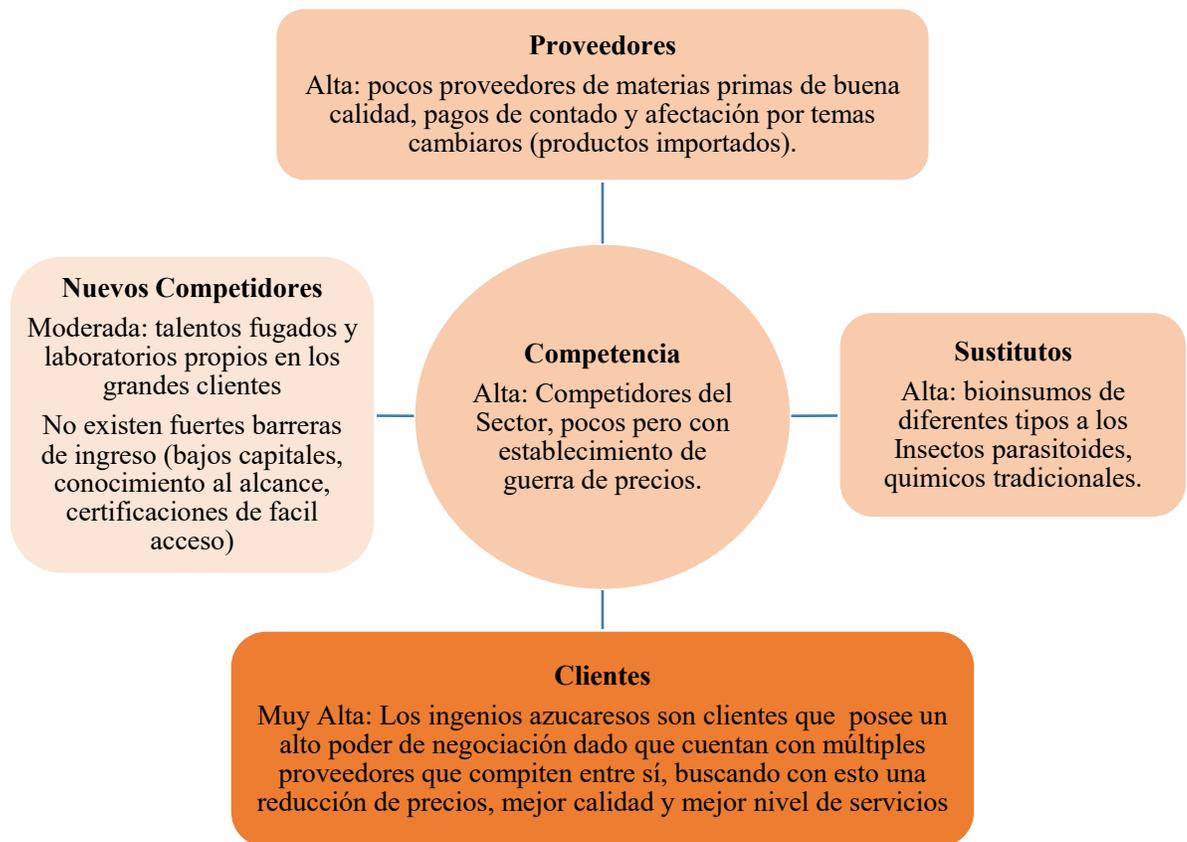


Figura 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar la fuerza con mayor impacto negativo sobre la Corpo AMA es la ejercida por los clientes, específicamente por el sector de los ingenios azucareros quienes cuentan con un poder de negociación muy alto sobre sus proveedores, haciendo que los márgenes de rentabilidad sean cada vez más estrechos debido a guerras de precios entre los competidores, a esto se suman los extensos períodos de cartera que son impuestos de manera unilateral por parte de los ingenios azucareros a sus proveedores.

En un segundo lugar encontramos efectos negativos de la fuerza ocasionada por los competidores directos quienes se encuentran dentro del área geográfica de influencia de

Corpo AMA, estos competidores cuentan con similares características de producción y recursos por lo que se han enfocado en estrategias de guerras de precio dirigidas a ganar cuota de mercado dentro del sector de los ingenios azucareros.

Otra fuerza que genera un impacto negativo es el de los términos comerciales en la negociación con los proveedores, quienes son en esencia pequeños comerciantes locales que proveen materias primas de buena calidad, pero con quienes se debe realizar el pago de manera anticipada, lo que ocasiona mayor uso del flujo de efectivo por parte de Corpo AMA en contra sentido con el extenso periodo de cartera de los clientes actuales.

Bajo el análisis de las cinco fuerzas la estrategia a plantear deberá ocuparse en disminuir el impacto que estas tres fuerzas (clientes, competencia y proveedores) ejercen de manera negativa sobre las finanzas, el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de Corpo AMA.

4.3 Análisis consolidado

A fin de poder analizar cómo los factores macro ambientales del entorno influyen en Corpo AMA recurrimos al desarrollo del análisis de PESTAL, que describimos en el punto 4.1 y ubicamos en el anexo 3, de este podemos concluir que la mayor favorabilidad perspectiva se encontró en dos componentes básicamente: el ambiental con el 9% de favorabilidad perspectiva y el social del 1%, relacionados directamente con la esencia y la cultura organizacional de Corpo AMA, dadas la nuevas tendencias sociales relacionadas con el consumo de alimentos saludables, el cuidado de la salud pública y la preservación del medio ambiente.

De manera complementaria está la ubicación geográfica de Corpo AMA que hacen que su laboratorio sea óptimo para la producción continua de material biológico a lo largo de los doce meses del año, sin requerir de grandes inversiones logísticas para ello, asegurando a sus clientes el abastecimiento durante todo el año y el estándar de calidad acostumbrado sobre el material biológico entregado.

4.4 Prioridades estratégicas

Corpo AMA se ha enfocado a lo largo de sus casi 11 años de conformación, a la atención principalmente del cultivo de la caña de azúcar propiedad de los ingenios azucareros de la región.

Pero existe un sector particular de la agricultura colombiana y mundial cuyas tendencias y regulaciones hacen que el control biológico de plagas no sea una simple opción sino un requerimiento, estos son los cultivos certificados como orgánicos y aquellos que se exportan principalmente con destino a Europa, quienes solicitan certificaciones de origen y de cadena de producción.

Según lo expuesto por la Federación Orgánicos de Colombia (entidad con carácter privado sin ánimo de lucro que reúne a empresarios y productores del sector la producción orgánica), en Colombia en 2018 se contaban con 47.281 hectáreas usadas en cultivos orgánicos figura 2. De estas el Valle cuenta con 9.216 hectáreas cultivadas, siendo el segundo departamento con mayor extensión de tierra sembrada bajo esta técnica, después de Magdalena (Becerra, 2018). Esto, junto con la variedad de productos y la articulación de las organizaciones, convierten a la región en líder en el tema.

Bajo este marco externo resalta como una prioridad estratégica la atención de los cultivos orgánicos y/o tipo exportación dada su importancia económica para el departamento y la congruencia entre la propuesta de valor de Corpo AMA y el marco regulatorio de estos cultivo.

Por lo que podemos proponer que bajo la capacidad de producción actual de Corpo AMA, atención a 4000 hectáreas en total, de las que actualmente se está comercializando el producto para atender alrededor de 2.000 hectáreas; se puede crear un segundo foco de atención dirigido al nicho de mercado de los cultivos orgánicos y/o tipo exportación a través de un modelo de negocio diferenciado.



Figura 2. Panorama de los cultivos orgánicos en Colombia. (Becerra, 2018). Fuente:

<http://www.fedeorganicos.com/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica/>

5. Competencia relevante

Los principales competidores de Corpo AMA, son los laboratorios Biocol S.A.S., Bioagro Cartago S.A.S. y el laboratorio PerkinS L.T.D.A., los cuales están ubicados en los municipios de La Victoria, Cartago y Palmira respectivamente. Perkins se ubica estratégicamente muy cerca de la mayoría de los ingenios azucareros de la región, lo que ha hecho que Corpo AMA realice acuerdos de suministro de material biológico o maquila de insectos para el control de plagas como un socio aliado de este.

Corpo AMA, Biocol , Biagro y Perkins confluyen como proveedores de insectos para el control biológico de plagas en algunos ingenios azucareros principalmente en los ingenios Riopaila- Castilla S.A, Manuelita S.A y Risaralda S.A.; estableciendo una competencia principalmente enfocada en ofrecer el menor precio por unidad de compra haciendo que pasen a un segundo plano temas como la calidad y la efectividad del producto suministrado.

Los laboratorios de Biocol SAS, Bioagro Cartago SAS y Perkins Ltda están enfocados principalmente en la producción y comercialización de insumos biológicos para el control de plagas, ofertando dentro de su portafolio de productos los mismos materiales o insectos que también produce Corpo AMA.

Corpo AMA aunque también produce, suministra y comercializa sus productos, actualmente realiza otros servicios complementarios con algunos agricultores de la región, como son la prestación de servicios de evaluación del nivel de infestación de la plaga, evaluación de la efectividad de los productos liberados, suministro de insectos y liberación en campo, lo que se ha convertido en un modelo de negocio diferente.

6. Análisis interno y de competitividad

6.1 Indicadores financieros

De acuerdo con los informes de estados de resultados y balance general correspondientes a los años 2017 y 2016, se observa como bajo el esquema comercial actual, Corpo AMA se encuentra dedicado principalmente a la venta de producto a los ingenios azucareros. Los productos de Corpo AMA analizados de manera individual muestran márgenes de utilidad bruta que van desde un muy bajo 20% (*Trichogramma*) para el segundo producto que más volumen de ventas posee, llegando a niveles de hasta un 60% de margen bruto para un producto con menor volumen de ventas como lo es la *Lydella mínense*.

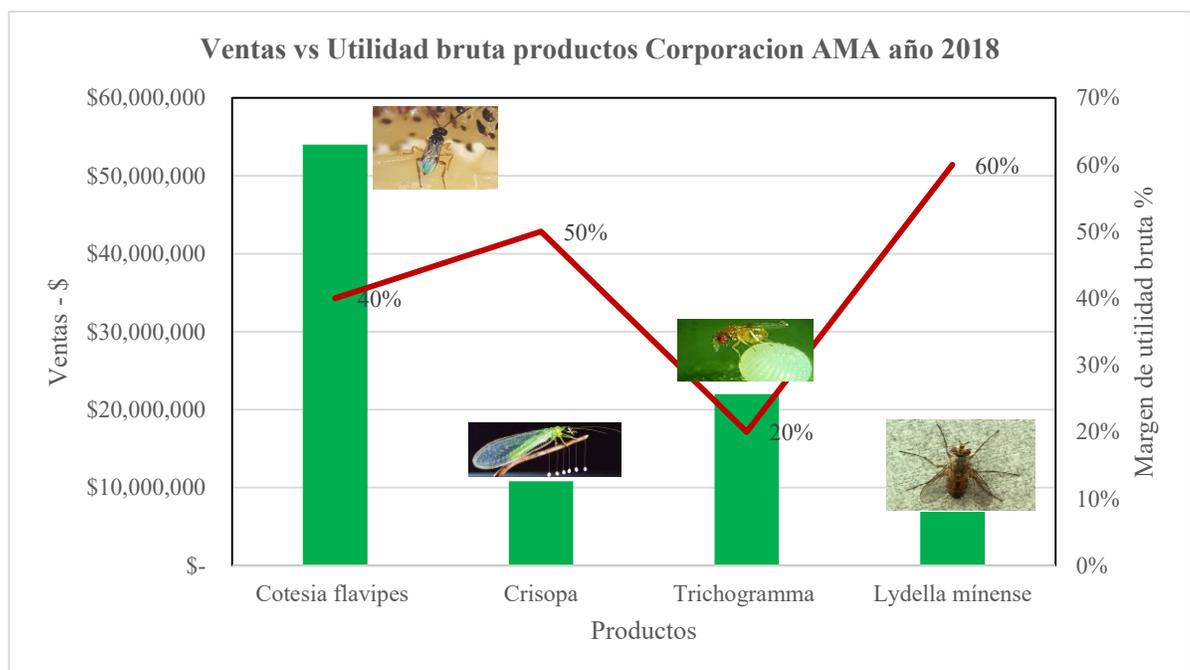


Figura 3. Ventas y utilidad bruta por producto fabricado por Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

Luego al trasladarnos al Estado de Resultados de los años 2017 y 2016 y realizar un análisis de índices de rentabilidad, podemos darnos cuenta que para este período de tiempo la utilidad operativa y la utilidad neta son muy cercanas dada la figura jurídica de ONG donde no se pagan impuestos, una vez que Corpo AMA se convierte en una entidad tipo SAS desde finales del 2018, deberá hacer pago de impuestos y esto disminuirá el margen de utilidad neta.

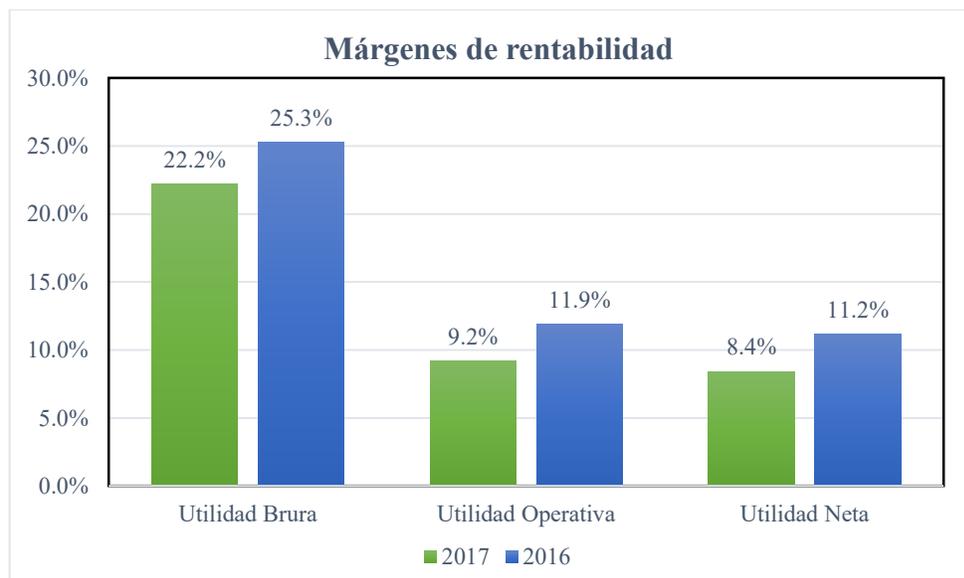


Figura 4. Índices de rentabilidad de Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis horizontal sobre el estado de resultados de los años 2017 y 2016 el cual se expone en la lista 1, se observa que los costos de ventas han incrementado en una mayor proporción al incremento que se obtuvo en los ingresos (ventas), y que adicionalmente los gastos administrativos se han incrementado en una proporción casi igual

a las ventas netas, lo que reduce los crecimientos en la utilidad operativa y su mismo margen.

Lista 1. Variación porcentual del estado de resultados año 2017 comparado con el año 2016 Corpo AMA

Datos del Estado de Resultados	% Variación del 2017 comparado con el 2016
Ventas Netas	38.8%
Costo de Ventas	44.4%
Utilidad Bruta	22.2%
Gastos de Admón. y Ventas	35.4%
Utilidad Operativa	7.4%

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis vertical al estado de resultados (lista 2), se observa con preocupación cómo la utilidad neta de Corpo AMA en 2017 ya no fue de 2 dígitos, esto como consecuencia entre otros asuntos a la guerra de precios con la competencia por la venta de productos a los ingenios azucareros.

Lista 2. Análisis vertical del estado de resultados años 2017 y 2016 de Corpo AMA

Datos del Estado de Resultados	2017	2016
	%	%
Ventas Netas	100.0%	100.0%
Costo de Ventas	77.8%	74.8%
Utilidad Bruta	22.2%	25.2%
Gastos de Admón. y Ventas	13.0%	13.3%
Utilidad Operativa	9.2%	11.9%
Intereses	0.8%	0.7%
U.A.I.	8.4%	11.1%
Utilidad Neta	8.4%	11.1%

Fuente: Elaboración propia

El análisis de indicadores financieros muestra claramente el adelgazamiento de los márgenes de utilidad producto de la enorme fuerza de negociación de los clientes actuales de Corpo AMA y la estrategia de precios bajos de la competencia.

6.2 Análisis de competitividad y recursos

En el anexo 6 haciendo uso de una matriz de análisis de competitividad la cual se construye a partir del modelo Canvas donde se listan los recursos y capacidades tanto para Corpo AMA como para sus competidores más cercanos: Laboratorio Biocol SAS, Bioagro Cartago SAS y Perkins Ltda.

Realizando una síntesis de este análisis de competitividad obtenemos una ponderación total por cada uno de los componentes del modelo Canvas tanto para Corpo AMA como para sus competidores cercanos, ver tabla 1.

Tabla 1. Síntesis de análisis de competitividad para Corpo AMA

Categoría	Corpo AMA (1 - 10)	Bioagro SAS (1 - 10)	Biocol SAS (1 - 10)	Perkins Ltda. (1 - 10)
Cientes o segmentos	6.4	6.4	6.4	7.6
Propuesta de valor	8.4	7.4	7.4	7.4
Relación con el cliente	8.4	7.4	7.4	7.4
Canales de distribución	6.0	6.0	6.0	8.7
Actividades claves	6.4	6.4	6.6	7.0
Recursos claves	7.8	7.8	7.8	8.0
Aliados claves	5.8	6.6	6.8	7.8
Competitividad	7.0	6.9	6.9	7.7

Fuente: Elaboración propia

Al valorar la ponderación final denominada competitividad y bajo estrechos márgenes de diferencia el líder del sector es el Laboratorio Perkins, seguido de Corpo AMA y de manera muy cercana estarían BioAgro y Biocol.

Esta tabla 1 se ha representada en un diagrama radial expuesto en la figura 5 el cual facilita la observación y evaluación de cada uno de los factores del Canvas entre cada uno de los competidores.

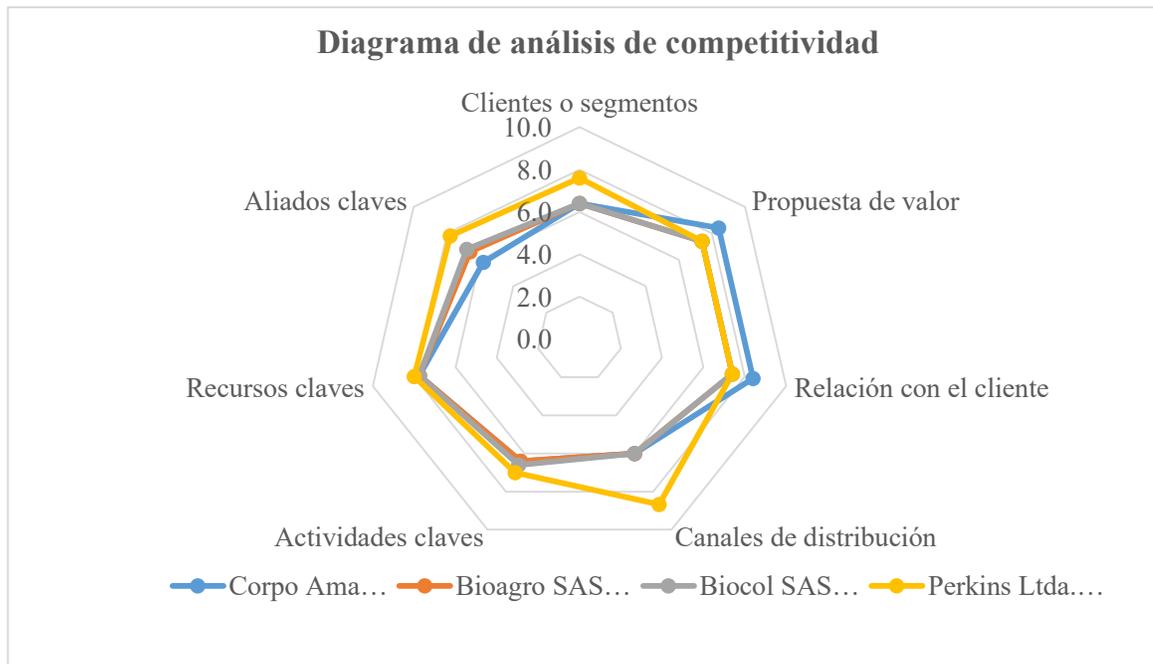


Figura 5. Diagrama radial análisis de competitividad de Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

En esta grafica podemos observar que la mayor valoración total la tiene la empresa Perkins Ltda fundamentalmente por llevar más de 25 años en el mercado de los controladores biológicos e incursionar en la comercialización de otros tipos de bio-insumos, no solo para el control de plagas sino también para el manejo de enfermedades y fertilización.

A pesar de que Corpo AMA, presenta una valoración muy cercana a la de Perkins Ltda en el tema de actividades claves, debido fundamentalmente a que ha iniciado con la venta de paquetes de servicios para sus clientes; la empresa Perkins Ltda en la actualidad tiene

mejores estrategias de mercado como el tener en vigencia una página web que permite dar a conocer a sus clientes los productos ofertados.

Para Corpo AMA la mayor valoración se da por su propuesta de valor orientada fundamentalmente al cuidado del medio ambiente, de la salud humana y la efectividad del control. También se observa como obtiene una valoración alta en el relacionamiento con sus clientes al prestar un servicio integral de evaluación, suministro, liberación y verificación del control biológico.

Corpo AMA al llevar relativamente poco tiempo en el mercado de los bioinsumos presenta una valoración baja en el tema de aliados claves que le permitan en determinado momento sostener su oferta de productos a los clientes actuales en caso de presentarse algún problema en el proceso de producción de los insectos controladores de plagas.

6.3 Perfil de competitividad

En el diagrama de dispersión representado en la figura 6 se plasman los recursos y capacidades claves del análisis interno para Corpo AMA.

En el anexo 6 Matriz EFI se realizó la acotación de los valores entre 0 – 1 y se logra determinar que la fortaleza clave de Corpo AMA se encuentra específicamente descrita dentro de su propuesta de valor en lo relacionado con los puntos correspondientes al cuidado del medio ambiente y de la salud humana, y acerca del relacionamiento con los clientes al ofrecer un servicio integral en el control biológico de plagas.

Por otro lado se identifican como puntos importantes en los que Corpo AMA debe trabajar y que representan sus debilidades claves: el segmento de clientes, los aliados claves y los canales de distribución.

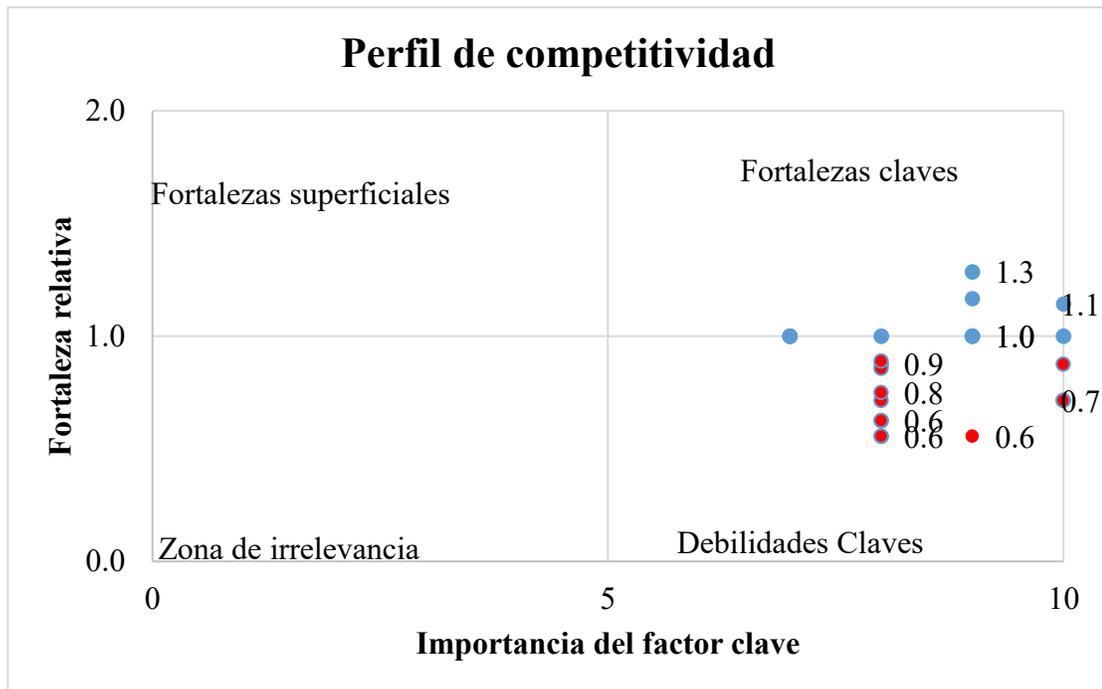


Figura 6. Diagrama de dispersión del perfil de competitividad de Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

6.4 Matriz Dofa de Corpo AMA

El análisis de la matriz Dofa nos permite realizar una evaluación desde dos frentes complementarios que son: los factores internos representados en las debilidades y las fortalezas y los factores externos acotados en las oportunidades y las amenazas. Podemos ver la síntesis del análisis realizado para Corpo AMA en esta la figura 7 Matriz Dofa:

<p>Debilidades</p> <p>La financiación de materias primas. Materia primas de rápida caducidad,</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Tendencia global a la producción y consumo de alimentos sanos, libres de</p>
--	---

<p>bajos inventarios.</p> <p>Materias primas importadas, sin sustitutos locales.</p> <p>Producción viva altamente sensible a ciclos de vida (caducidad) y contaminación (enfermedades) y muerte.</p> <p>Depende actualmente de 2 grandes clientes.</p> <p>Pequeña estructura comercial (falta de estrategia).</p> <p>La carga tributaria, nueva situación, dado que antes Corpo AMA era una ONG.</p>	<p>trazas de agroquímicos.</p> <p>Iniciativas legislativas acerca de la preservación efectiva del medio ambiente.</p> <p>Las condiciones climáticas del país permiten el desarrollo de estas iniciativas sin requerir mayores inversiones de capital.</p> <p>Mercado aún no muy competitivos (pocos jugadores).</p> <p>El control biológico es una técnica reciente y aún desconocida por la gran mayoría del sector agropecuario, debido al bajo nivel educativo en esta área.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia y una buena reputación.</p> <p>La ubicación geográfica de la empresa.</p> <p>La cultura empresarial orientada al servicio al cliente.</p> <p>Bajo costo de la mano de obra.</p> <p>La cercanía y apoyo de los entes territoriales como CVC e ICA.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Su supervivencia actualmente depende del relacionamiento con los Ingenios Riopaila-Castilla S.A y Manuelita S.A.</p> <p>El surgimiento de competidores de menor tamaño y menores costos.</p> <p>Mano de obra calificada en la región.</p>

Figura 7. Matriz Dofa de Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

De este análisis resaltan como las oportunidades más valoradas aquellas que se relacionan con las regulaciones relacionadas con la protección del medio ambiente, la tendencia global de demanda por alimentos sanos y su consecuente disposición a pagar más por aquellos productos certificados como orgánicos. Esto se puede observar de manera gráfica en la figura 8.

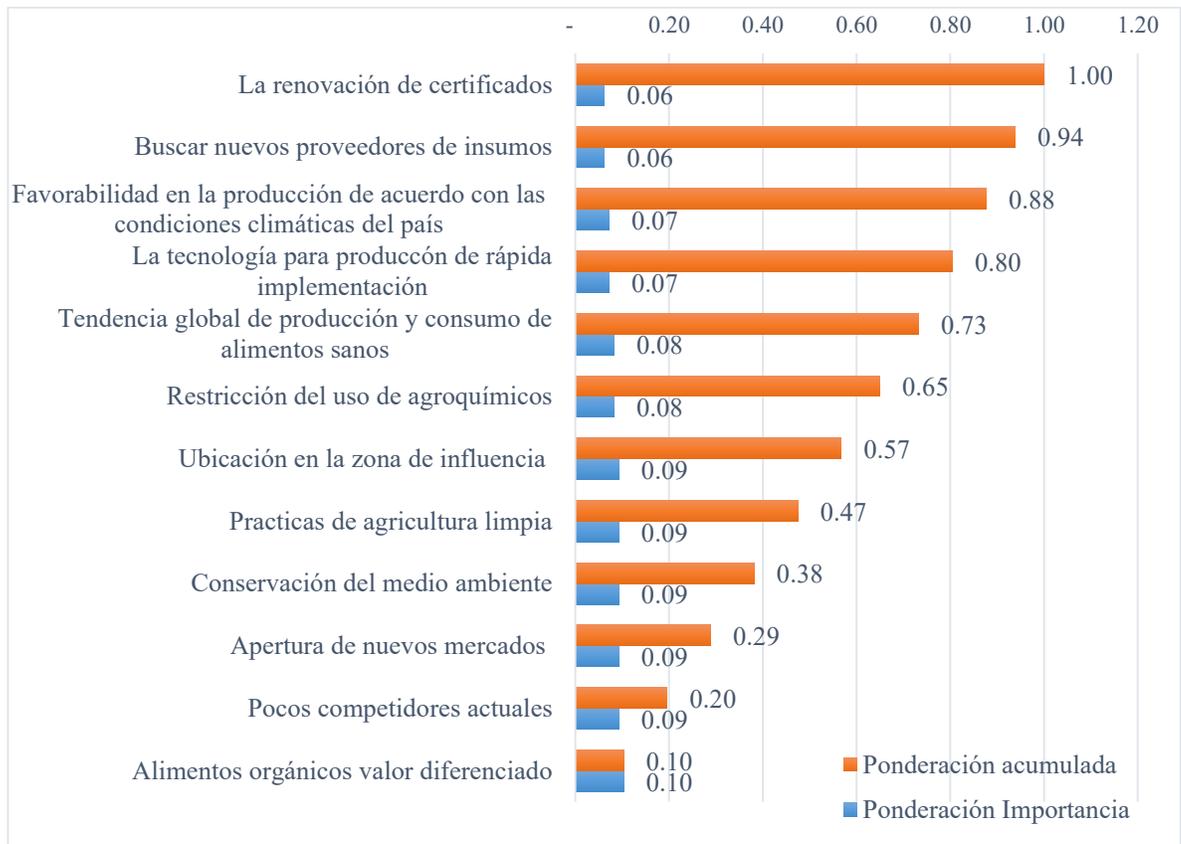


Figura 8. Análisis de Pareto de factores del entorno- oportunidades Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las amenazas de mayor ponderación se tienen: la falta de políticas estatales de proteccionismo a la agricultura, los problemas de violencia alrededor de las principales tierras cultivables y la crisis de los ingenios azucareros, principales y más importantes clientes actuales de Corpo AMA. Esto se pudo observar de manera gráfica en la figura 9.



Figura 9. Análisis de Pareto de factores del entorno – amenazas Corpo AMA

Fuente: Elaboración propia

6.5 Matriz DOFA ampliada de Corpo AMA

Con el fin de definir puntualmente el mapa estratégico partiendo del cruce entre las fortalezas y debilidades de Corpo AMA y las oportunidades y amenazas del entorno, se hace uso de la matriz DOFA ampliada de cuyo análisis se extraen las estrategias DO y DA e iniciativas FO y FA, de esta manera nos enfocamos en resolver los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de Corpo AMA en función de las oportunidades del entorno?
- ¿Cómo reducir las debilidades de Corpo AMA en función de las oportunidades del entorno?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de Corpo AMA a fin de reducir o eliminar las amenazas del entorno?
- ¿Cómo reducir las amenazas del entorno que inciden en las debilidades de Corpo AMA?

En la figura 10 se puede observar la matriz DOFA ampliada de la cual extraemos como principales estrategias:

- La creación de una nueva unidad de negocio enfocada en la venta y prestación de un servicio integral para el control de plagas mediante métodos biológicos certificados, modelo de negocio que permitirá lograr márgenes de rentabilidad de dos dígitos.
- Dada la capacidad de producción para atender 1500He de cultivos más, enfocarse en la segmentación de clientes focalizándose en los cultivos orgánicos y/o tipo exportación los cuales poseen una predisposición intrínseca al uso de técnicas amigables con el medio ambiente y por ello una mayor disposición a pagar por ellas.
- Creación de una cultura organizacional enfocada en servicio al cliente, lo que permite crear recordación y creación de la marca Corpo AMA a través del voz a voz.

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES CLAVES	AMENAZAS CLAVES
		Tendencia global a la producción y consumo de alimentos sanos, libres de trazas de agroquímicos.	Su supervivencia actualmente depende del relacionamiento con los Ingenios Riopaila-Castilla S.A y Manuelita S.A.
		Iniciativas legislativas acerca de la preservación efectiva del medio ambiente.	
		Las condiciones climáticas del país permiten el desarrollo de estas iniciativas sin requerir mayores inversiones de capital.	El surgimiento de competidores de menor tamaño y menores costos.
		Mercado aún no muy competitivos (pocos jugadores).	
El control biológico es una técnica reciente y aún desconocida por la gran mayoría del sector agropecuario, debido al bajo nivel educativo en esta área.	Mano de obra calificada en la región.		
ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	FORTALEZAS CLAVES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	Experiencia y una buena reputación.	Tomar el 16% de la cuota de mercado en el servicio de control de plagas de los cultivos orgánicos y/o tipo exportación	Fortalecimiento técnico de las actividades productivas.
	La ubicación geográfica de la empresa.		
	La cultura empresarial orientada al servicio al cliente.	Servicio integral para el control de plagas mediante métodos biológicos certificados.	Crear una cultura de servicio al cliente en todas las dependencias de Corpo AMA.
	Bajo costo de la mano de obra.	Fortalecimiento de la marca Corpo AMA a través del uso de las herramientas web.	
	La cercanía y apoyo de los entes territoriales como CVC e ICA.	Evangelización de los posibles y potenciales clientes acerca de la conveniencia del método de control biológico.	Certificación de los productos con entes reguladores.
	DEBILIDADES CLAVES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	La financiación de materias primas.	Incremento del índice de apalancamiento a 0,2, lograr experiencia crediticia.	Aliados con un portafolio complementario al del control biológico de plagas.
	Materia primas de rápida caducidad, bajos inventarios.		
	Materias primas importadas, sin sustitutos locales.	Fortalecimiento técnico de las actividades productivas propias del laboratorio.	Llevar a cabo proyectos de I&D enfocados en la generación de nuevos productos.
	Producción viva altamente sensible a ciclos de vida (caducidad) y contaminación (enfermedades) y muerte.		
	Depende actualmente de 2 grandes clientes.	Servicio integral para el control de plagas mediante métodos biológicos certificados, que permitan a Corpo AMA obtener un margen de utilidad neta de al menos 2 dígitos.	Segmentación dirigida a los agricultores de cultivos orgánicos y/o tipo exportación, ubicados en el área de influencia geográfica de Corpo AMA.
	Pequeña estructura comercial (falta de estrategia).		
	La carga tributaria, nueva situación, dado que antes Corpo AMA era una ONG.		

Figura 10. Matriz DOFA ampliada Corpo AMA. *Fuente: Elaboración propia*

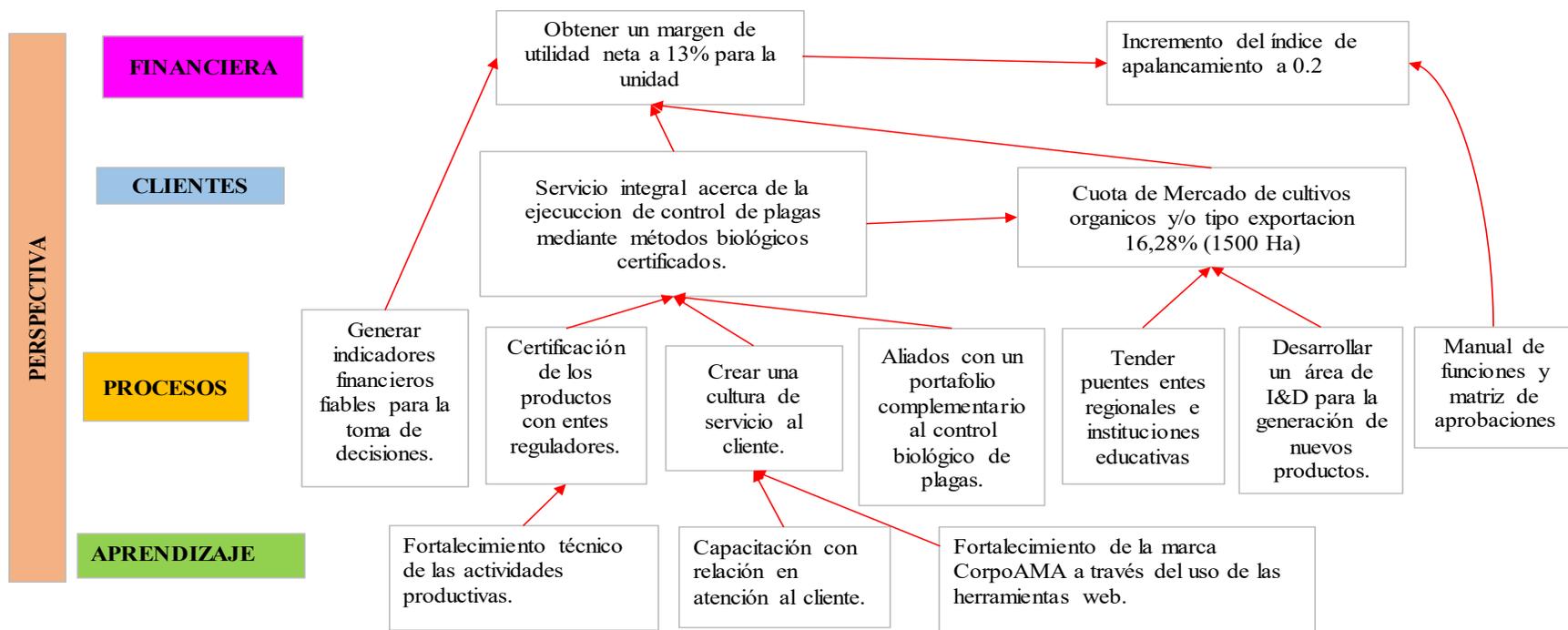
6.6 Mapa estratégico de Corpo AMA

A través del mapa estratégico de la figura 11, se representa visualmente las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan & Norton, 2002) con el fin de definir la estrategia para Corpo AMA. Desde la perspectiva financiera se destacan los aspectos de la rentabilidad y el apalancamiento financiero . La perspectiva de los clientes y la perspectiva de procesos están orientadas a satisfacer las necesidades del segmento de clientes específicos seleccionados como nicho de mercado de acuerdo con la propuesta de valor relacionada con la prestación de un servicio integral para el control biológico de plagas en cultivos orgánicos y/o tipo exportación, destacando aspectos relevantes como la asesoría total en el control de plagas, el acompañamiento técnico- comercial, las certificaciones de calidad, la trazabilidad documental , la innovación y el desarrollo.

Finalmente desde la perspectiva de aprendizaje se busca soportar las 3 perspectivas anteriores a través de la formación y capacitación técnica y comercial del personal de ventas, técnicos y de producción, así como también la adopción de herramientas tecnológicas que le permitan a Corpo AMA llegar de manera más oportuna y efectiva a sus clientes con el suministro de información en tiempo real, confiable y de calidad tras un efecto de creación de marca Corpo AMA.

Visión. En el año 2023 Corporación Ama será ampliamente reconocida como un líder en el mercado regional en el control biológico de plagas, al proporcionar soluciones de alta calidad y efectividad que contribuyan a la conservación y protección del medio ambiente, la producción de alimentos sanos y el control de plagas que afectan la salud humana.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACION DE CLIENTES



Misión. Corporación AMA contribuirá con el mejoramiento del medio ambiente y la salud pública a través procesos de diagnóstico, evaluación, ejecución y verificación para el control biológico de plagas a fin de consolidarse como un aliado estratégico de sus clientes, estableciendo y reforzando relaciones comerciales de confiabilidad y continuidad en el largo plazo.

Figura 111. Mapa estratégico CorporeAMA. *Fuente:* Elaboración propia

7. Estrategia Corporativa

De acuerdo con los análisis previos y en concertación con la gerencia general de Corpo AMA definimos que el posicionamiento estratégico seleccionado es el de segmentación de clientes (acceso).

De manera específica el segmento foco de este plan estratégico es el de los agricultores de cultivos orgánicos y/o tipo exportación, ubicados en el área de influencia geográfica de Corpo AMA.

La estrategia para Corpo AMA frente al nicho objetivo es la de acelerar la difusión y adopción del control de plagas bajo métodos biológicos como un método efectivo, rentable y lo que es más importante sustentable, al disminuir el impacto de la agricultura sobre el medio ambiente y el cuidado de la salud humana, minimizando el contenido de trazas de productos químicos sobre los alimentos.

La propuesta de valor para este nicho de mercado es la de una solución integral, cuyo alcance se define así:

1. Evaluación inicial del estado de infestación y ciclos de las plagas que afectan los cultivos.
2. Elaboración y presentación de programa de control de plagas total de acuerdo con el punto 1.
3. Actividades de liberación de los insectos en campo.

4. Acompañamiento y asesoría técnica en la adquisición a través de canales aliados de los productos complementarios y requeridos para control total de plagas, de acuerdo con el punto 1.
5. Evaluación de la efectividad del esquema de control que se llevó a cabo.
6. Informe de resultados del programa de control.
7. Se regresa actividades del punto 2, esquema cíclico de control.

Para materializar esta estrategia se creará una unidad de negocio nueva dentro de Corpo AMA que se dedicará a las actividades de marketing tipo evangelización, la asesoría técnica, la venta y la prestación del servicio.

De acuerdo con el posicionamiento estratégico definido y de acuerdo con el tamaño de mercado que vimos dentro de las prioridades estratégicas, para este plan estratégico se definen como el objetivo estratégico principal:

- Alcanzar para el año 2023 un 16% de la cuota de mercado de los cultivos orgánicos y/o tipo exportación localizados en el (Valle), lo que equivale a aproximadamente 1500 hectáreas, segmento en el cual hoy Corpo AMA no posee participación alguna.

De otro lado y de acuerdo con la técnica de marketing de evangelización seleccionada para llevar a cabo el plan estratégico aquí expuesto y teniendo en cuenta que, frente a los potenciales nuevos clientes de Corpo AMA, se requiere de una estructura técnico-comercial enfocada en la labor de evangelizar o adoctrinar acerca de la solución integral del control biológico de plagas. Se define como un segundo objetivo estratégico:

- Reclutar en el año 2019 a un tecnólogo en producción agrícola recién graduado quien en compañía con el tecnólogo existente recibirán capacitación en venta de servicios y evangelización de los clientes, para encargarse de las labores comerciales de la nueva unidad de negocio de Corpo AMA.

8. Plan táctico

Definidos los objetivos estratégicos se realiza el planteamiento táctico que permite materializar los mismos al definir las actividades, los indicadores y las metas correspondientes que marcan la hoja de ruta táctica y el presupuesto requerido para análisis de financiación y retorno.

Este plan táctico se ha concebido de manera tal que se enfoca en la nueva unidad de negocio propuesta para la venta de servicios integrales de control de plagas en los cultivos orgánicos y/o tipo exportación y en las unidades administrativas y de producción en las que se apoya la nueva unidad de negocio como lo son: el área administrativa, el área contable, el área de laboratorio (producción) y el área de servicio técnico, teniendo como objetivo el poder medir de manera confiable la efectividad y eficiencia de los procesos lo que permitirá tomar las acciones de control requeridas a fin de cumplir con los objetivos aquí planteados.

A continuación en la figura 12 se puede observar el cuadro de mando del plan táctico diseñado para este plan estratégico:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	NIVEL ACTUAL	META	INICIATIVAS	METAS				
						2019	2020	2021	2022	2023
FINANCIERA	Obtener un margen de utilidad neta del 13% para la nueva unidad, teniendo en cuenta que el actual de Corporación AMA es del 7%	Utilidad Neta de la nueva unidad	0% (es nueva)	$\geq 13\%$	Control de costos a través de la implementación de un área contable, Nuevo modelo de negocio basado en venta de servicios y no de productos.	-36,5%	-3,84	8,65%	11.15%	13,25%
	Incremento del índice de apalancamiento de 0.078 a 0.2	Crecimiento del índice de apalancamiento	0.078	0.2	Crear experiencia crediticia a través de un préstamo bancario como forma de financiación de este plan estratégico.	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
CLIENTES	Servicio integral acerca de la ejecución de control de plagas mediante métodos biológicos certificados.	Contratación de 1 asesor técnico comercial adicional (octubre de 2019)	1 asesor	2 asesores	Contratación de personal técnico calificado	2 asesores	2 asesores	2 asesores	2 asesores	2 asesores
		Puntaje de las pruebas de conocimiento escritas y prácticas a los asesores	No existen	$\geq 80\%$	Capacitación y Evaluación técnico - comercial	0	70%	75%	80%	85%
		Implementación de sistemas modernos de comunicación y generación de información en línea	(0) medios digitales	(4) medios digitales	Compra de 2 Tabletts y 2 celulares con plan como dotación de trabajo.	2 celulares & 2 tabletas				
		Cuota de Mercado medido hectáreas de cultivos orgánicos y/o tipos exportación asistidos.	0%	16,26% (1500Ha)	Evangelización de clientes del nicho seleccionado.	0	3.5% (325Ha)	8.5% (780Ha)	14,11% (1300Ha)	16,28% (1500Ha)
		Realimentación acerca del nivel de satisfacción de los usuarios de acuerdo con el servicio recibido	No medido	1 evaluación cada 6 meses	Evaluación de satisfacción de los usuarios y generación de referencias.	No medido	70% (de satisfacción)	80% (de satisfacción)	85% (de satisfacción)	90% (de satisfacción)
		Cumplimiento de los cronogramas y tiempos de los planes presentados	0	$\geq 85\%$	Cronograma de acompañamiento técnico comercial durante el periodo de pre-venta y durante la ejecución de los contratos.	0	80% (de cumplimiento)	85% (de cumplimiento)	90% (de cumplimiento)	98% (de cumplimiento)
PROCESOS	Crear una cultura de servicio al cliente.	Programa de capacitación 8 días hábiles distribuidos en 2 días por cada Q	No existe	8 días x año	Desarrollar jornadas de capacitación en atención al cliente.	No existe	8 días	8 días	8 días	8 días
	Certificación de los productos con entes reguladores	100% de productos certificados en producción y venta	1	4	Certificaciones ICA para todos los productos.	1 (pro cert)	4 (productos certificados)			
	Disponer de acceso a portafolio complementario de productos necesarios para garantizar el control biológico de plagas.	Numero de convenios colaborativos debidamente legalizados	1	≥ 3	Cierre de convenios de distribución con laboratorios de productos complementarios.	1 convenio	2 convenios	3 convenios	3 convenios	3 convenios

P R O C E S O S	Desarrollar medios tecnológicos que sirvan a los usuarios como para la consulta de los servicios	Plataforma web para la generación de mapas, informes, programas, cotizaciones.	No existe	1 (portal web)	Uso de herramientas tecnológicas para generar información de seguimiento y control al agricultor.	Implementación	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo
	Desarrollar el área de I&D para la generación de nuevos productos.	2 productos nuevos generados	-	2	Investigación y laboratorios con respecto a nuevos productos para el control biológico de plagas.	0	0	0	1 nuevo producto	1 nuevo producto
	Fortalecimiento de la marca Corporación AMA a través del uso de las herramientas web	Creación de la Pagina web y 2 redes sociales (Facebook e Instagram).	Deficiente	3	Implementar herramientas web de marketing.	Implementación	Mto	Mto	Mto	Mto
	Creación y puesta en operación de las matrices de aprobaciones y autorizaciones y de los manuales de descripción de cargos.	Creación, socialización y adopción de los manuales.	No existe	Realizado e implementado	Contratación de personal externo calificado para implementación de un modelo de administración, evaluación de desempeño y descripción de cargos.	Implementado	Mto	Mto	Mto	Mto
	Acercamiento con entes regionales relacionados con los agricultores de cultivos orgánicos, el cuidado del medio ambiente y la salud humana.	Desarrollo de al menos un showroom con estos entes por semestre	No existe	2	Comunicarse con los entes ambientales regionales y participar en las actividades de comunicación por ellos implementadas ej.: Cuentos verdes- CVC.	1 evento	2 eventos	2 eventos	2 eventos	2 eventos
	Acercamiento con las entidades educativas relacionadas con el sector de la agricultura orgánica y el cuidado del medio ambiente y la salud.	Desarrollo de al menos una jornada de capacitación en los centros educativos cada semestre	No existe	2	Mantener comunicación con las entidades educativas de la zona y dar a conocer su que hacer.	1 capacitación	2 capacitaciones	2 capacitaciones	2 capacitaciones	2 capacitaciones
	Generar indicadores financieros fiables para la toma de decisiones.	Existencia de Estado de Resultados, Balance de prueba, Balance General e Indicadores Financieros.	Deficiente	Cumplimiento bajo Niff	Capacitación en Normas Niff para el auxiliar contable existente.	No Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Implementación software contable		No existe	Existe	Compra licencia software contable.	Implementación	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	
APRENDIZAJE	Fortalecimiento técnico de las actividades productivas.	Contratación de consultoría externa especializada	No existe	1	Contar con personal técnico calificado para el desarrollo de nuevos productos.	Sin Implementar	Efectuar / Evaluar	Seguimiento		

Figura 122. Plan táctico Corpo AMA.

Fuente: Elaboración propia

A fin de llevar a cabo las actividades de este plan se requiere de un presupuesto global de inversión igual a \$84.000.000, lista 2, de los cuales Corpo AMA plantea cubrir así: \$ 40.000.000 con un préstamo bancario para pago mensual a 36 cuotas y la suma de \$ 44.000.000 procedente de capital propio de los accionistas, ver a continuación el detalle de este presupuesto:

Lista 3. Presupuesto de inversión para implementar plan estratégico Corpo AMA

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO INICIAL DE INVERSION	
Dotación de Tablet y equipo celular con plan por cada asesor comercial	COP	3,300,000
Desarrollar jornadas de capacitación en atención al cliente	COP	3,600,000
Certificaciones ICA para todos los productos.	COP	45,000,000
Uso de herramientas tecnológicas para generar información de seguimiento y control al agricultor	COP	10,000,000
Implementar herramientas web de marketing	COP	3,000,000
Capacitación en Normas Niff para el auxiliar contable existente	COP	4,000,000
Compra licencia software contable	COP	1,600,000
Contar con personal técnico calificado para el desarrollo de nuevos productos.	COP	4,000,000
Definición y descripción de los cargos y la línea de decisiones y aprobaciones.	COP	5,000,000
Desarrollo de actividades comerciales enfocadas en la educación acerca de las bondades de los métodos biológicos de control de plagas	COP	3,000,000
Desarrollo de actividades comerciales enfocadas en la educación de los futuros profesionales acerca de las bondades de los métodos biológicos de control de plagas	COP	1,500,000
Total Capital Requerido	COP	84,000,000

Fuente: Elaboración propia

9. Modelo financiero

De acuerdo con el primer objetivo estratégico planteado, al año 2023 Corpo AMA deberá estar atendiendo aproximadamente 1500 hectáreas de cultivos orgánicos y/o tipo exportación, estas hectáreas hacen parte de la capacidad de producción actual de Corpo AMA por lo que no es necesario realizar inversiones en capacidad instalada de producción,

de manera que la nueva unidad se apalanca en los costos fijos que Corpo AMA tiene en el presente. Dentro del forecast proyectado tenemos:

FORECAST ESTIMADO					
META (en hectáreas)	1500				
Crecimiento en hectáreas acumulado	0	375	900	1300	1500
Unidad Monetaria	MMCOP				
Años proyectados	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso Anual Estimado	\$ -	\$ 234.00	\$ 572.40	\$ 842.40	\$ 990.00

Figura 133. Forecast estimado para el plan táctico Corpo AMA.

Fuente: Elaboración propia

El valor de atención por cada hectárea de cultivo atendida mensual es de \$50.000, este valor lo suministro la gerencia de Corpo AMA quienes ya tienen algunos cultivos bajo esta modalidad y este es el valor unitario cobrado a los clientes.

De acuerdo con la proyección de ingresos, estimación del crédito y basados en los costos de producción variables por unidad de venta procedemos con la elaboración del siguiente estado de resultados y flujos de efectivo proyectados para los 4 años de ejecución y evaluación del plan estratégico aquí descrito.

Empresa: Corpo AMA					
ANALISIS PERÍODO DE PAYBACK ROI VPN & TIR					
Índice inflacionario					3.3%
Percepción impositiva					34.0%
CONCEPTO	Años				
	0	1	2	3	4
INGRESO ANUAL ESTIMADO		\$ 234.00	\$ 572.40	\$ 842.40	\$ 990.00
COSTOS OPERATIVOS					
Materia prima		\$ 82.09	\$ 203.53	\$ 303.37	\$ 360.88
Costos directos de producción		\$ 79.92	\$ 198.14	\$ 295.34	\$ 340.78
Publicidad y varios	\$ 12.50	\$ 10.80	\$ 10.86	\$ 10.92	\$ 10.98
Gastos administrativos	\$ 10.33	\$ 45.00	\$ 47.48	\$ 50.05	\$ 52.70
Cargos financieros		\$ 16.19	\$ 16.19	\$ 16.19	
Otros...	\$ 58.40	\$ 7.74	\$ 11.54	\$ 8.54	\$ 8.54
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	\$ 81.23	\$ 241.74	\$ 487.74	\$ 684.42	\$ 773.89
GANANCIA BRUTA	-\$ 81.23	-\$ 7.74	\$ 84.66	\$ 157.98	\$ 216.11
Menos: Depreciación del Capital	\$ 2.77	\$ 2.77	\$ 2.77	\$ 2.77	\$ 2.77
Ganancia sin retenciones	-\$ 84.00	-\$ 10.51	\$ 81.89	\$ 155.21	\$ 213.34
Menos: impuestos			\$ 27.84	\$ 52.77	\$ 72.54
GANANCIA NETA	-\$ 84.00	-\$ 10.51	\$ 54.05	\$ 102.44	\$ 140.80
Mas: depreciación del capital invertido		\$ 2.77	\$ 2.77	\$ 2.77	\$ 2.77
Menos: capital de inversión	\$ 84.00				
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 84.00	-\$ 7.74	\$ 56.82	\$ 105.21	\$ 143.58
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 84.00	-\$ 91.74	-\$ 34.92	\$ 70.29	\$ 213.86

Figura 144. Estado de resultados y flujo de efectivo proyectados plan estratégico Corpo AMA.

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los indicadores financieros TIR, Payback, VPN y WACC nos permite evaluar la viabilidad de la inversión en el plan estratégico aquí propuesto en términos de la gerencia:

- El payback (periodo de retorno de la inversión) da como resultado 2,33 años, dentro de una proyección de 4 años, esto nos proporciona un primer punto positivo de viabilidad.
- La tasa interna de retorno TIR 47,5%, superior a la tasa de mercado es un buen indicador.

- El valor presente neto VPN positivo y de \$ 109.550.000, es un buen indicador.
- Por último el costo promedio de capital WACC igual a 11,2% nos confirma que desde el punto de vista financiero este es un proyecto viable.

Conclusiones

Este plan estratégico consiste básicamente en un reordenamiento de Corpo AMA. Se trata de poner la casa en orden, por ello en el plan se destacan actividades desde el punto de vista del proceso que permitan la consolidación de la estrategia puntual que aquí desarrollamos y los planes gerenciales futuros.

De acuerdo con las dificultades e inconsistencias evidenciadas en los documentos contables suministrados, y teniendo en cuenta que pasaron de ser una organización del ONG y a ser una SAS, consideramos que Corpo AMA debe reestructurar sus procesos de contabilidad, actualizando los mismos de acuerdo con lo exigido por las normas NIFF. Esto permitirá que los niveles de gerencia administrativa y gerencia general cuenten con los insumos necesarios para optimizar estructura de costos y garantizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Corpo AMA se encuentra inmerso dentro de un nicho de mercado al que atiende en su mayoría a través del suministro de productos, y donde el poder de negociación de sus clientes lo a ido arrinconando a la guerra del centavo con sus competidores. La estrategia aquí propuesta de una nueva unidad de negocio enfocada a la venta de un servicio integral para un nicho de clientes preciso y conformado por los cultivos orgánicos y/o tipo exportación, brindan a Corpo AMA un camino de crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Este plan estratégico propone a Corpo AMA una reinversión de su cultura organizacional lo que le permitirá llegar a los agricultores con una propuesta disruptiva enfocándose en sus necesidades y asesorándolos de acuerdo con los resultados requeridos, esto potencializa las ventas de servicio en un relacionamiento de continuidad en el tiempo, construyendo un reconocimiento regional como marca propia Corpo AMA.

Corpo AMA siendo a fin con su vocación misional debe aprovechar al máximo las oportunidades que le ofrecen los entornos ambiental, geográfico y social de su macro entorno a fin de extender su estrategia de una manera más efectiva, conllevando no solo beneficios económicos sino también beneficios ambientales y sociales a su área de influencia.

Recomendaciones

1. Ejecutar el plan estratégico propuesto de acuerdo con el plan táctico aquí presentado, realizando el debido seguimiento y ajustes detallados, requeridos de acuerdo con la realimentación del proceso.
2. Incorporar dentro de la cultura organizacional de Corpo AMA las declaraciones misionales en las cuales se basan la propuesta de valor, la estrategia y los objetivos estratégicos aquí planteados.
3. Como parte de la sostenibilidad de Corpo AMA se hace indispensable de un proceso interno que se encargue de la definición y descripción de los cargos, la estructuración de matrices de decisiones y aprobaciones. Esto permitirá estructurar de manera adecuadas la gestión y el recurso humano dentro de la empresa.

4. Un área fundamental que requiere atención inmediata es el área de contabilidad, al ser una empresa familiar se dan muchas inconsistencias con respecto a la información y los documentos contables y esto impide la toma de decisiones desde los datos y con ello es imposible ejecución exitosa de plan de mejoras en costos.
5. Tender lazos con los entes municipales y departamentales que se encuentran al frente de incentivar proyectos respecto al cuidado del medio ambiente y de la salud humana. Esto a fin de participar de programas de difusión, capacitación y acceso a programas de incentivos para proyectos como los verdes y de disminución de CO₂.
6. Tender lazos con las asociaciones de agricultores de cultivos orgánicos y/o tipo exportación a fin de capacitarlos y poder llegar con un respaldo gremial donde los cultivadores, lo que legitima los métodos y contribuye en la creación de marca Corpo AMA.

Bibliografía

- Becerra, L. L. (Viernes 21 de Septiembre de 2018). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica-presidente-de-fedeorganicos-2773418>
- Corporación red de mercados agroecológicos campesinos del valle del cauca- Colombia*. (2018). Obtenido de <http://redmercadosagroecologicos.com/>
- Galindo Álvarez, J. R., & Moreno Martínez, F. (s.f.). *ICA, Instituto Colombiano Agropecuario*. Obtenido de Plegable Bioinsumos_final: <https://www.ica.gov.co/getattachment/ICAComunica/Infografias/Plegable-Bioinsumos.pdf.aspx?lang=es-CO>
- Gobierno de Colombia, Minagricultura e Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (30 de Diciembre de 2018). *Instituto Colombiano Agropecuario [CO] (2019)*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/areas/agricola/servicios/fertilizantes-y-bio-insumos-agricolas/listado-de-bioinsumos/2009/empresas-registradas-bioinsumos-julio-8-de-2008.aspx>
- Henry, A. (2008). *Understanding Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestion 2000 2da edicion.
- Legros, Y. (7 de Noviembre de 2018). *Fresh Plaza*. Obtenido de En 10 años toda Europa consumira solo productos ecologicos.: <https://www.freshplaza.es/article/9038676/en-diez-anos-toda-europa-consumira-/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Barcelona: Deustos S.A. Ediciones.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive Forces Shape Strategy*. Nueva York: Harvard Bussines Review.
- Reglamento para la producción primaria, procesamiento, empaçado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación y comercialización de Productos Agropecuarios Ecológicos*. (25 de Agosto de 2008). Obtenido de Gobierno de colombia. Ministerio de agricultura y desarrollo rural: https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/Documents/Reglamento_para_la_produccion_Organica.pdf
- Vérgara, R. (Septiembre de 1990). *El control biológico a lo largo de la historia*. Obtenido de Repositorio Colciencias:

<http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/1826/1990-V8-N1-4-Articulos-Art%203.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zambrano, D. C., Bonilla, R. R., Avellaneda, L., & zambrano, G. (28 de Septiembre de 2015). *Análisis prospectivo de los bionsumos en colombia: una consulta a expertos*. Obtenido de Revista colombiana de biotecnología de la Universidad nacional de colombia. Volumen 17. Numero 2:
<https://www.crossref.org/iPage?doi=10.15446%2Frev.colomb.biote.v17n2.48472>

Anexo 1. Canvas Corpo AMA

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios aliados, como la Avispita. • Nuevos proveedores directos de materias primas. • Instituto Intep de Roldanillo (Valle) o demás instituciones educativas de la zona. • Entidades territoriales como el ICA, la CVC y demás entes encargados de la preservación del medio ambiente y el cuidado de la salud humana. • El banco. 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Creación y desarrollo de un departamento comercial con conocimientos técnicos dedicado a la diversificación de segmentos atendidos. • Creación y desarrollo de estrategias de mercadeo que impulsen la demanda. • Ampliación del laboratorio de producción de acuerdo con los nuevos segmentos y sus necesidades. • Logística. 	Propuesta de Valor <p>Corpo AMA desarrolla, suministra y comercializa soluciones para el control biológico de plagas en los cultivos a través de servicios técnicos que incluyen el control completo de plagas de los cultivos atendidos garantizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cero impactos negativos al medio ambiente. • Cuidado de la salud humana, productos orgánicos. • Efectividad en el control de plaga a través de procesos de diagnóstico, evaluación, y ejecución. 	Relación con el Cliente <p>Asistencia técnico comercial enfocada en la venta directa del tipo B2B.</p> <p>Servicio técnico pre y postventa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la necesidad • Fabricación bajo pedido. • Liberación en campo del producto. • Verificación de resultados obtenidos. <p>Se trabaja en el establecimiento de un vínculo directo y duradero con el usuario final, donde este llega a una diferenciación que permite ponderar aspectos como la calidad, el soporte y la eficiencia de la solución, en relación al precio.</p>	Segmentos de Clientes <p>El segmento de clientes en los que se enfocará Corpo AMA a través de este plan estratégico es en aquellos agricultores focalizados en la producción de cultivos orgánicos y/o tipo exportación que requieren ser certificados como una producción limpia, es decir bajas trazas de residuales químicos.</p>
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Capital • Recurso Humano Técnico Comercial Calificado. • Insumos de óptima calidad negociados sin intermediación. • Ubicación geográfica 		Canales <p>Estructura comercial dedicada a la consecución, desarrollo y mantenimiento de los clientes.</p> <p>Voz a voz.</p> <p>Página web.</p> <p>Redes sociales.</p>	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal comercial. • Costos comerciales (nomina, rodamientos, medios de comunicación). • Costos de mercadeo y publicidad. • Reposición de equipos laboratorio 		Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Reinyección de \$ 44.000.000 de pesos colombianos provenientes de las utilidades obtenidas en el ejercicio del 2018. • Financiación externa por \$ 40.000.000 de pesos colombianos. 		

Anexo 2 .Análisis ampliado de las fuerzas de Porter para Corpo AMA

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	FACTOR	Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	FACTOR	Potencial de Defensa Amenazas
Rivalidad de la Industria	Actualmente existen pocos laboratorios con los cuales competir	23%		0%
Productos sustitutos	Apertura de nuevos mercados para el control biológicos	18%	El tradicional uso de agroquímicos	15%
Nuevo competidores	Es la falta de experiencia y la efectividad en sus soluciones	21%	Surgimiento de nuevos competidores con mayor capital de inversión y mayor tecnología, menores costos	32%
Poder de negociacion clientes	Tendencia a las practicas de agricultura limpia	23%	Bajo debido a la alta competencia (guerra de precios) y la poca demanda de los productos y servicios	18%
Poder de negociacion proveedores	Buscar proveedores fuera del país, para el suministro oportuno de sus insumos	18%	Materias primas importadas, sin sustitutos locales.	41%

Anexo 3. Análisis Pestal y de 5 fuerzas de Porter para Corpo AMA

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			POTENCIAL DE		Favorabilidad Perspectiva		
	FACTOR	Importancia 1-10	Aprovechamiento 1-10	Efectividad Org	FACTOR	Importancia 1-10	Defensa Org 1-10	Efectividad Org		Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	Potencial de Defensa Amenazas
POLÍTICO	Legislaciones que restrinjan el uso de agroquímicos	8	2	-64	Cambio de políticas fiscales	8	1	-72			-21%
		0	0	0	Políticas no proteccionistas a la agricultura colombiana, frente a competidores subsidiados de otros países.	10	1	-90	7%	28%	
		0	0	0	Problemas de conflicto interno armado (violencia)	10	1	-90			
ECONÓMICO	El sector de alimentos orgánicos posee una mayor disposición a pagar por los productos que certifican su producción	10	2	-80	Gris del sector cañicultor	10	0	-100	12%	17%	-5%
	Ubicación en la zona de influencia directa	9	7	-27	Cambios abruptos en las tasas de cambio (dólar, euro).	7	2	-56			
SOCIAL	Tendencia global a la producción y consumo de alimentos sanos, libres de trazas de agroquímicos.	8	2	-64	Mano de obra calificada en la región	6	1	-54	7%	6%	1%
TECNOLÓGICO		0	0	0	Bajo nivel educativo y tecnológico del sector agropecuario	6	3	-42			0%
	La tecnología para la producción de insectos es de rápida implementación y tiene desarrollo científico a nivel mundial	7	2	-56	Falta de Investigación y Desarrollo al rededor del control Biológico en Colombia	6	8	-12	6%	6%	
AMBIENTAL	Las condiciones climáticas del país permiten el desarrollo de estas iniciativas sin requerir mayores inversiones de capital.	7	2	-56	Material biológico de rápida caducidad	9	5	-45	14%	5%	9%
	Ayuda en la conservación del medio ambiente reduciendo su contaminación	9	2	-72		0	0	0			
LEGAL		0	0	0	La carga tributaria, nueva situación, dado que antes Corpo AMA era una ONG.	3	7	-9	3%	9%	-6%
	La renovación de su certificado le genera credibilidad	6	5	-30	Salario Mínimo, Cargas prestacionales	8	1	-72			
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	Actualmente existen pocos laboratorios con los cuales competir	9	5	-45		0	0	0	23%	0%	23%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Apertura de nuevos mercados para el control biológicos	9	6	-36	El tradicional uso de agroquímicos	6	5	-30	18%	15%	3%
NUEVOS COMPETIDORES	Es la falta de experiencia y la efectividad en sus soluciones	7	4	-42	Surgimiento de nuevos competidores con mayor capital de inversión y mayor tecnología, menores costos	8	2	-64	21%	32%	-11%
PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES	Tendencia a las practicas de agricultura limpia	9	5	-45	Bajo debido a la alta competencia (guerra de precios) y la poca demanda de los productos y servicios	7	5	-35	23%	18%	5%
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Buscar proveedores fuera del país, para el suministro oportuno de sus insumos	6	4	-36	Materias primas importadas, sin sustitutos locales.	9	1	-81	18%	41%	-23%
		0	0	0		0	0	0			
TOTAL POTENCIAL									14%	16%	-2%

Anexo 4. Análisis de pareto sobre los factores del entorno - oportunidades Corpo AMA

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia 1-10	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación acumulada (0 - 1)
El sector de alimentos orgánicos posee una mayor disposición a pagar por los productos que certifican su producción	10	0.10	0.10
Actualmente existen pocos laboratorios con los cuales competir	9	0.09	0.20
Apertura de nuevos mercados para el control biológicos	9	0.09	0.29
Ayuda en la conservación del medio ambiente reduciendo su contaminación	9	0.09	0.38
Tendencia a las prácticas de agricultura limpia	9	0.09	0.47
Ubicación en la zona de influencia directa	9	0.09	0.57
Legislaciones que restrinjan el uso de agroquímicos	8	0.08	0.65
Tendencia global a la producción y consumo de alimentos sanos, libres de trazas de agroquímicos.	8	0.08	0.73
La tecnología para la producción de insectos es de rápida implementación y tiene desarrollo científico a nivel mundial	7	0.07	0.80
Las condiciones climáticas del país permiten el desarrollo de estas iniciativas sin requerir mayores inversiones de capital.	7	0.07	0.88
Buscar proveedores fuera del país, para el suministro oportuno de sus insumos	6	0.06	0.94
La renovación de su certificado le genera credibilidad	6	0.06	1.00

Anexo 5. Análisis de pareto de los factores del entorno- amenazas Corpo AMA

Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia 1-10	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación acumulada (0 - 1)
Políticas no proteccionistas a la agricultura colombiana, frente a competidores subsidiados de otros países.	10	0.1	0.10
Problemas de conflicto interno armado (violencia)	10	0.1	0.19
Crisis de los Ingenios azucareros	10	0.1	0.29
Material biológico de rápida caducidad	9	0.1	0.38
Materias primas importadas, sin sustitutos locales.	9	0.1	0.47
Cambio de políticas fiscales	8	0.1	0.54
Salario Mínimo, Cargas prestacionales	8	0.1	0.62
Surgimiento de nuevos competidores con mayor capital de inversión y más tecnificados.	8	0.1	0.70
Bajo debido a la alta competencia (guerra de precios) y la poca demanda de los productos y servicios	7	0.1	0.77
Mano de obra calificada en la región	6	0.1	0.83
Bajo nivel educativo y tecnológico del sector agropecuario	6	0.1	0.88
Falta de Investigación y Desarrollo al rededor del control Biológico en Colombia	6	0.1	0.94
El tradicional uso de agroquímicos	6	0.1	1.00

Anexo 6. Análisis de competitividad Corpo AMA

Categoría	Factores internos clave		Fortaleza o grado de desarrollo del factor clave				
Categoría	Recursos , capacidades o competencias clave para este modelo de negocio	Importancia o relevancia del factor (1- 10)	CorpoAma	Bioagro cartago SAS	Laboratorios Biocol SAS	Perkins Itda	Fortaleza relativa
Clientes o segmentos	Ingenios azucareros	9	9	9	9	9	1.0
	Caña organica	8	5	5	5	7	0.7
	Frutales perennes organicos	10	5	5	5	7	0.7
	Frutales perennes tipo exportacion	10	5	5	5	7	0.7
	Caña panelera	9	8	8	8	8	1.0
Propuesta de valor	Amigable con el ambiente	10	10	10	10	10	1.0
	Cuidado de la salud humana.	10	8	8	8	8	1.0
	Efectividad en el control	10	7	7	7	8	0.9
Relacion con el cliente	Evaluación de la necesidad	8	8	8	8	8	1.0
	Fabricación bajo pedido	8	9	9	9	9	1.0
	Liberación en campo del producto.	9	7	6	6	6	1.2
	Verificación de resultados obtenidos.	9	9	7	7	7	1.3
	Asesoría técnica	9	9	7	7	7	1.3
Canales de distribución	Voz a voz o referencias	7	8	8	8	8	1.0
	Página web	9	5	5	5	9	0.6
	Redes sociales digitales	8	5	5	5	9	0.6
Fuentes de ingreso	Venta de insectos	7	8	8	8	8	1.0
Actividades claves	Servicio integral en el control biológico.	10	8	6	7	7	1.1
	Estrategias de mercado	8	5	6	6	8	0.6
	Ampliación de laboratorios	7	5	5	5	5	1.0
	Logística.	8	6	7	7	7	0.9
Recursos claves	Capital	9	8	8	8	8	1.0
	Recurso Humano Técnico Comercial.	8	8	8	8	9	0.9
	Insumos negociados sin intermediación.	7	7	7	7	7	1.0
	Ubicación geográfica	9	8	8	8	8	1.0
Aliados claves	Otros Socios estratégico comerciales.	8	5	5	5	9	0.6
	Laboratorios aliados.	8	7	7	8	8	0.9
	inversionista de capital de riesgo.	8	5	8	8	8	0.6
	Nuevos proveedores de m. primas.	8	6	7	7	8	0.8
	Instituciones educativas de la zona.	7	6	6	6	6	1.0

Anexo 7. Matriz EFI Corpo AMA

Recursos , capacidades o competencias clave para este modelo de negocio	Imortancia o relevancia del factor (0-10)	Poderacion de la importancia (0-1)	Importancia o fortaleza relativa (0-2)	Ponderacion fortaleza relativa (0-1)
Ingenios azucareros	9	0.04	1.0	0.04
Caña organica	5	0.02	0.7	0.02
Frutales perennes organicos	5	0.02	0.7	0.02
Frutales perennes tipo exportacion	5	0.02	0.7	0.02
Caña panelera	8	0.04	1.0	0.04
Amigable con el ambiente	10	0.05	1.0	0.05
Cuidado de la salud humana.	8	0.04	1.0	0.04
Efectividad en el control	7	0.03	0.9	0.03
Evaluación de la necesidad	8	0.04	1.0	0.04
Fabricación bajo pedido	9	0.04	1.0	0.04
Liberación en campo del producto.	7	0.03	1.2	0.04
Verificación de resultados obtenidos.	9	0.04	1.3	0.06
Asesoría técnica	9	0.04	1.3	0.06
Voz a voz o referencias	8	0.04	1.0	0.04
Página web	5	0.02	0.6	0.01
Redes sociales digitales	5	0.02	0.6	0.01
Venta de insectos	8	0.04	1.0	0.04
Servicio integral en el control biológico.	8	0.04	1.1	0.04
Estrategias de mercado	5	0.02	0.6	0.01
Ampliación de laboratorios	5	0.02	1.0	0.02
Logística.	6	0.03	0.9	0.02
Capital	8	0.04	1.0	0.04
Recurso Humano Técnico Comercial.	8	0.04	0.9	0.03
Insumos negociados sin intermediación.	7	0.03	1.0	0.03
Ubicación geográfica	8	0.04	1.0	0.04
Otros Socios estratégico comerciales.	5	0.02	0.6	0.01
Laboratorios aliados.	7	0.03	0.9	0.03
inversionista de capital de riesgo.	5	0.02	0.6	0.01
Nuevos proveedores de m. primas.	6	0.03	0.8	0.02
Instituciones educativas de la zona.	6	0.03	1.0	0.03
	209	1.0		0.9