



**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA
QUE DISTRIBUYE Y DESARROLLA PRODUCTOS HECHOS A BASE DE
MATERIAS PRIMAS ORGÁNICAS PARA CONSUMO HUMANO Y ANIMAL**

BRIAN ARMANDO GARCÍA AGUDELO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Santiago de Cali

2016



**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA
QUE DISTRIBUYE Y DESARROLLA PRODUCTOS HECHOS A BASE DE
MATERIAS PRIMAS ORGÁNICAS PARA CONSUMO HUMANO Y ANIMAL**

BRIAN ARMANDO GARCÍA AGUDELO

Director

JORGE ENRIQUE CORREA GARCÍA

Maestría – Management Universidad Icesi, 2010

Especialización – Marketing Universidad Icesi, 1998

Pregrado - Mercadeo Universidad Icesi, 1994

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Santiago de Cali

2016

Contenido

1. Resumen	5
2. Introducción.....	6
3. Antecedentes	7
3.1 Historia.....	7
4. Objetivos	9
4.1 Objetivo general.....	9
4.2 Objetivos específicos.....	9
5. Limitaciones del trabajo.....	10
6. Marco teórico.....	11
6.1. Moringa.....	11
6.2. Quinoa.....	11
6.3. Misión y Visión	12
6.4. Planeación estratégica	13
6.5. Modelo de negocio	13
6.6 Auditoría externa	13
6.7. Auditoría interna.....	14
6.8. Pyme	14
7. Diseño de la planeación estratégica	15
7.1. Declaraciones misionales.....	15
7.1.1 Visión.....	15
7.1.2 Misión.....	15
7.1.3 Objetivos por áreas.....	16
7.1.3.1. Administrativa y financiera.	16
7.1.3.2. Compras y control de calidad.	16
7.1.3.3. Comercial y mercadeo.	16
7.1.3.4. Investigación y desarrollo.	16
7.1.3.5. Operaciones.....	17
7.2. Modelo de negocio	18
7.3. Análisis Externo.....	20
7.3.1. Matriz de oportunidades de Pareto.....	20
7.3.2. Matriz de amenazas Pareto	25
7.4. Análisis Interno	29
7.5. DOFA ampliada	31

8. Conclusiones	32
9. Bibliografía	33

Lista de gráficos

Gráfico 1: Oportunidades de Pareto.....	21
Gráfico 2: Amenazas Pareto	26
Gráfico 3: Recursos y capacidades clave	29

Lista de imágenes

Imagen 1: CANVAS	18
Imagen 2: DOFA ampliada.....	31

1. Resumen

La planeación estratégica es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Esta herramienta brinda las bases necesarias para establecer una clara dirección de la compañía, así como la información suficiente para la toma de decisiones. En una óptima planeación estratégica se realiza un análisis de las declaraciones misionales de la compañía, un análisis externo e interno, se plantean estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y mejoramiento de las debilidades organizacionales. La planeación estratégica es un continuo proceso de mejoramiento en el que deben participar todos los integrantes de la compañía.

A continuación se realiza la planeación estratégica de la empresa BioX S.A.S. mediante el planteamiento de estrategias que ayuden a mejorar en el funcionamiento interno de la compañía y, de la misma manera, su posición competitiva en el mercado. Se desarrolla una breve historia de la compañía, se realiza el análisis externo e interno y se definen oportunidades de mejora para la compañía. Sin embargo, este trabajo se limita al planteamiento de una planeación estratégica con base en una fotografía actual de la compañía y sus proyecciones, por lo que se restringe exclusivamente a proponer con base en la literatura especializada en el tema.

Palabras clave: Planeación, pyme, planeación estratégica, BioX.

Abstract

Strategic planning is fundamental for any company's good functioning. This tool provides the necessary bases to establish a clear direction for the company, as well as enough information for the decision making process. In an optimal strategic planning, an analysis of the mission statements of the company, an external and internal analysis is carried out, strategies are proposed to take advantage of the opportunities and face the threats through the use of the strengths and improvement of the organizational weaknesses. Strategic planning is a continuous long term process of improvement in which all members of the company must participate.

Following is the strategic planning of the company BioX S.A.S. through the development of strategies that help to improve the internal functioning of the company and, in the same way, its competitive position in the market. A brief history of the company is developed. External and internal analysis is performed and opportunities for improvement are defined for the improvement of the company. However, this project is limited to the proposal of a strategic planning based on a current photograph of the company and its projections, so it is restricted exclusively to propose based on the specialized literature on the subject.

Key words: Planning, SMEs, strategic planning, BioX.

2. Introducción

El siguiente documento tiene como finalidad construir la planeación estratégica de la empresa Biox S.A.S. El trabajo se enmarca en los principales insumos utilizados por la empresa para la elaboración de sus productos: Moringa y Quinoa.

Se enumeran y describen brevemente algunas de las pymes consideradas como competidoras directas con base en sus productos y propuestas de valor.

De igual manera, se exponen y definen conceptos fundamentales para la comprensión y formulación de una planeación estratégica exitosa.

La información consignada se obtuvo de fuentes de peso académico y autores con reconocida experiencia en la materia. De igual manera, se toma como base el curso Análisis Estratégico (2016) de la universidad Icesi.

3. Antecedentes

3.1 Historia

Todo empezó con la intención, del hoy gerente de Biox y uno de sus amigos, de transportar y comercializar Quinoa desde Nariño a Cali. Al producto se le hacía un procedimiento básico de fricción, en el que se le retiraba un recubrimiento agrio, propio de la planta. Se transportaba y comercializaba en bultos, pues los clientes eran empresas que utilizaban la planta como insumo para sus productos finales.

Con el pasar de los meses, la empresa se convirtió en proveedora de la pyme responsable de producir Camorcol, un suplemento alimenticio para equinos. Para esto, Biox tuvo que agregar un paso más en su proceso productivo sin modificar los procedimientos previos, pues Camorcol requiere de una Quinoa más pulverizada. Las dos empresas se aliaron, por lo que Biox, además de suplir el insumo, comercializaba Camorcol.

En busca de brindar un producto con valor agregado, la empresa comenzó una búsqueda para recaudar recursos y comprar los elementos necesarios para realizar un proceso de precocido. Sin embargo, el gerente encontró una empresa que ofrecía un proceso, mejorando las propiedades de la planta y aumentando la flexibilidad respecto a su uso; de esta manera, agregó un peldaño en la cadena de producción.

Después de esto, llegan dos socios a Biox, quienes tenían propuestas para abastecer contratos con el gobierno. La propuesta era producir malteadas listas para el consumidor final, superando la actividad inicial de comercializar Quinoa como materia prima. Se pensaba utilizar la moringa usada como materia prima para Camorcol y la Quinoa procesada de Biox, además de otros ingredientes para cumplir los requisitos impuestos por el gobierno. La empresa estandarizó el proceso para que tanto la Quinoa como la Moringa cumplieran con los

requerimientos impuestos. La adquisición de una fórmula de mezclado, así como la tercerización del proceso, posibilitó la creación de la malteada.

Con base en pruebas organolépticas y de palatabilidad, se realizaron ajustes para que el producto fuera aceptado por niños. Además, gracias al cumplimiento de los requisitos impuestos por el ICBF (entidad a la que Biox supliría con los contratos), Biox se encuentra en la parte final de la adjudicación de contratos, pues ya está registrado como proveedor.

Biox, hoy, adquiere la materia prima y terceriza los procesos realizados tanto en la Quinoa como en la Moringa. La plantación de estos dos insumos no hace parte del funcionamiento de la empresa, pero dichos cultivos son realizados por socios de la compañía, quienes la suplen de materias primas y la libran de responsabilidades sin generar utilidades en la venta. A través de otro tercer agente, produce las mezclas que luego serán enviadas al ICBF (para suplir las necesidades nutricionales de población vulnerable: niños y adultos mayores), gracias a contratos estatales que están a punto de ser firmados.

Biox quiere entrar como proveedor al aparato gubernamental mediante la adquisición de más contratos con fondos gubernamentales (o no gubernamentales), aprovechando los excelentes valores nutricionales de sus productos y sus bajos precios. Para cumplir con esta meta, han ingresado dos socias que tienen la capacidad para introducir a Biox en la competencia por dichos contratos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Diseñar una óptima planeación estratégica para BioX S.A.S. mediante el planteamiento de estrategias que ayuden a mejorar en el funcionamiento interno de la compañía y, de la misma manera, su posición competitiva en el mercado.

4.2 Objetivos específicos

- Exponer los antecedentes de la empresa BioX S.A.S, permitiendo conocer la razón y su proceso de creación, así como su situación actual.
- Realizar el análisis externo de la compañía.
- Realizar el análisis interno de la organización.
- Definir oportunidades de mejora para la compañía

5. Limitaciones del trabajo

Este trabajo se limita al planteamiento de una planeación estratégica con base en una fotografía actual de la compañía y sus proyecciones.

Este proyecto se restringe exclusivamente a proponer con base en la literatura especializada en el tema y puede que las ideas aquí planteadas dejen de ser pertinentes como consecuencia de cambios en el entorno.

La información y documentación interna es escasa por tratarse de una organización sin estructura formal, lo que presenta una limitación para el desarrollo del proyecto.

6. Marco teórico

6.1. Moringa

Moringa Olifeira es una planta de fácil crecimiento en regiones tropicales y subtropicales con temperaturas entre 25 y 30 grados centígrados con suelos arenosos y arcillosos.

Las temperaturas en las que crezca el árbol pueden provocar variaciones en sus valores nutricionales. Sin embargo, se conoce que la planta provee “siete veces más vitamina C que las naranjas, diez veces más vitamina A que las zanahorias, 17 veces más calcio que la leche, 9 veces más proteína que el yogurt, 15 veces más potasio que el banano y 15 veces más hierro que la espinaca” (Gopalakrishnan, Doriya, Kumar, 2016, p.3). También se sabe que aporta la cantidad de zinc demandada diariamente por el cuerpo humano.

Es bien sabido que la moringa ha sido utilizada por indios y africanos por muchos años. Pese a que se necesitan de más investigaciones que lo confirmen, se cree que la moringa puede curar diabetes tipo 1 y 2; puede ser utilizada como tratamiento confiable contra el cáncer, como neutroprotector. También es prescrita por médicos homeópatas a pacientes con VIH positivo.

6.2. Quinoa

La Quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.) o Quinoa, en inglés, es un seudocereal nativo de la región andina. Tiene una amplia variedad genética que le permite crecer en una gran cantidad de climas. Es libre de gluten y la FAO la clasificó como uno de los cultivos prometedores de la humanidad que puede contribuir a la seguridad alimentaria en el siglo 21 gracias a su versatilidad para sobrevivir en diferentes climas y su alto contenido proteínico, un espectro de aminoácidos bien balanceado y altos contenidos de lisina y metionina. (Nowak, Du, Charrondière, 2015, p.47).

Asimismo, (como se citó en Navruz-Varli&Sanlier, 2016) Maradini Filho afirma que la quinua es una de las pocas plantas que proveen todos los aminoácidos necesarios para la vida humana y sus proteínas son aceptadas como de alta calidad.

Esta planta se puede comer como cereal al desayuno, como sustituto del arroz o como las tradicionales palomitas de maíz. También se utiliza como harina para galletas, pan y alimentos procesados. Debido a la alta proporción de D-xilosa, maltosa y fructosa, la Quinoa sería también un ingrediente útil en formulaciones de bebidas malteadas. (Arendt & Zannini, 2013).

6.3. Misión y Visión

La visión de una empresa representa un punto de referencia para la toma de decisiones. Debe estar orientada hacia el futuro, plantear una intención clara y factible, y señalar el rumbo que se desea que lleve la organización. Su redacción debe ser memorable, dejar un margen de maniobra y evolución, pero sin ser ambigua, blanda ni genérica.

La visión debe ser redactada, escrita y explicada a todos los miembros de la organización. De esta manera, cada funcionario tendrá claro cuál es su papel dentro de la empresa y con qué finalidad desempeña sus labores.

La misión se debe enfocar en la descripción de modelo de negocio de la firma. De esta manera, se le da una identidad propia a la organización. Debe mencionar puntualmente los productos y servicios que ofrece la compañía y a quién se los ofrece. Asimismo, debe identificar a sus competidores y permitir una fácil clasificación del modelo de negocio para los inversionistas.

6.4. Planeación estratégica

El desarrollo de la planeación de una estrategia está generalmente asociado a un proceso complejo, técnico y poco creativo. Se cree que el desarrollo de las estrategias es el planteamiento de lineamientos por parte de gerentes y altos cargos de una empresa. De igual manera, es pensado que este proceso es llevado a cabo mediante la utilización de teorías estandarizadas y esquemas rígidos que dictan los pasos a seguir en cada situación específica. Este concepto de planeación estratégica es errado y debe ser corregido.

La planeación estratégica es mejor entendida cuando se toma como analogía a un artesano, tal como Mintzberg (1987) afirma:

(...) imaginen a alguien elaborando una estrategia como un artesano. (...) elaborar evoca habilidades tradicionales, dedicación, perfección a través del excelente de los detalles. Lo que salta a la mente no es tanto pensar y razonar sino involucramiento, un sentimiento de intimidad y armonía con los materiales en la mano, desarrollado a través de una larga experiencia y compromiso. La formulación e implementación convergen en un fluido proceso de aprendizaje a través del cual evolucionan las estrategias creativas.(p.66)

6.5. Modelo de negocio

“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (Ricart, 2009, p.15). Lo anterior indica que el modelo de negocio abarca todos los aspectos de una compañía y debe estar claramente especificado para desarrollar un plan estratégico y el funcionamiento normal de la organización.

6.6 Auditoría externa

La auditoría externa tiene como finalidad encontrar amenazas y oportunidades claves que afecten de manera directa a la empresa y no pueden ser controladas por ella. No es necesario

enlistar una gran cantidad de elementos, sino de buscar los que puedan determinar el rumbo de la empresa, tanto para bien como para mal. Una vez enumerados los factores más importantes, la organización debe estar en la capacidad de formular estrategias para protegerse de las amenazas o aprovechar las oportunidades.

6.7. Auditoría interna

Al igual que una auditoría externa, la auditoría interna debe hacerse con la presencia de la mayor cantidad de empleados posible, de esta manera se tiene una radiografía completa de lo que sucede dentro de la organización y se crea un sentido de pertenencia generalizado. Los aspectos más importantes a evaluar, de acuerdo con David (2008) son: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial de la empresa (p.123).

6.8. Pyme

El diccionario de la Real Academia de la lengua Española define la palabra pyme como: Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

7. Diseño de la planeación estratégica

7.1. Declaraciones misionales

7.1.1. Visión.

Con base en la visión establecida de la empresa y la charla TED “How great leaders inspire action” de Simon Sinek, se plantea una mejora que obedece a los requerimientos básicos ya expresados en este documento, configurando la visión de Biox así:

“Porque creemos que es posible ofrecer un producto que mejore el bienestar de las personas con una formidable combinación entre calidad y precio, proponemos soluciones a las necesidades alimenticias de los individuos mediante la utilización de materias primas superiores, lo que esperamos nos permita ser reconocidos como compañía líder a nivel nacional en la producción de alimentos naturales para el 2022, garantizando niveles óptimos de calidad nutricional; fomentando la innovación y adecuación de los productos a las necesidades de los clientes.”

7.1.2. Misión.

De acuerdo con los lineamientos planteados sobre la construcción de este concepto, se realizan ajustes a la Misión que ya tenía la empresa para ajustarla al actual funcionamiento de Biox:

“Desarrollar y comercializar productos elaborados a base de Quinoa y Moringa Oleifera, que satisfagan los exigentes requerimientos nutricionales al ser alternativas alimenticias de calidad, que aprovechan al máximo el potencial agroindustrial de la región y que aportan una nutrición sana a los seres humanos y animales.”

7.1.3. Objetivos por áreas.

7.1.3.1. Administrativa y financiera.

- Desarrollar, controlar y perfeccionar un sistema de comunicación que permita un constante flujo de información entre todas las áreas de la empresa.
- Coordinar las decisiones de cada departamento para lograr un funcionamiento íntegro.

7.1.3.2. Compras y control de calidad.

- Consolidar una relación mutuamente beneficiosa, respaldada por contrato de abastecimiento a largo plazo, con proveedor que garantice la combinación de calidad y precios óptima para la empresa.
- Determinar proveedores alternativos que ofrezcan un valor agregado similar al del proveedor principal y estén en la capacidad de suplir la producción en caso de un eventual incumplimiento.

7.1.3.3. Comercial y mercadeo.

- Consolidar un canal de comunicación de doble vía con el mercado objetivo, el cual le permita obtener constantes retroalimentaciones sobre los productos lanzados en el mercado y futuros lanzamientos.
- Construir relaciones redituables con los actores más importantes en los canales de distribución que le permitan a la empresa llegar a su mercado objetivo.
- Construir y comunicar una imagen corporativa que obedezca a la misión y visión y permita posicionar a la marca en los primeros escalones del *top of mind* del el mercado objetivo.

7.1.3.4. Investigación y desarrollo.

- Abrir y mantener un puente de comunicación con el departamento Comercial y Mercadeo que permita obtener información necesaria para enfocar la investigación y el desarrollo hacia los gustos y necesidades del mercado objetivo.

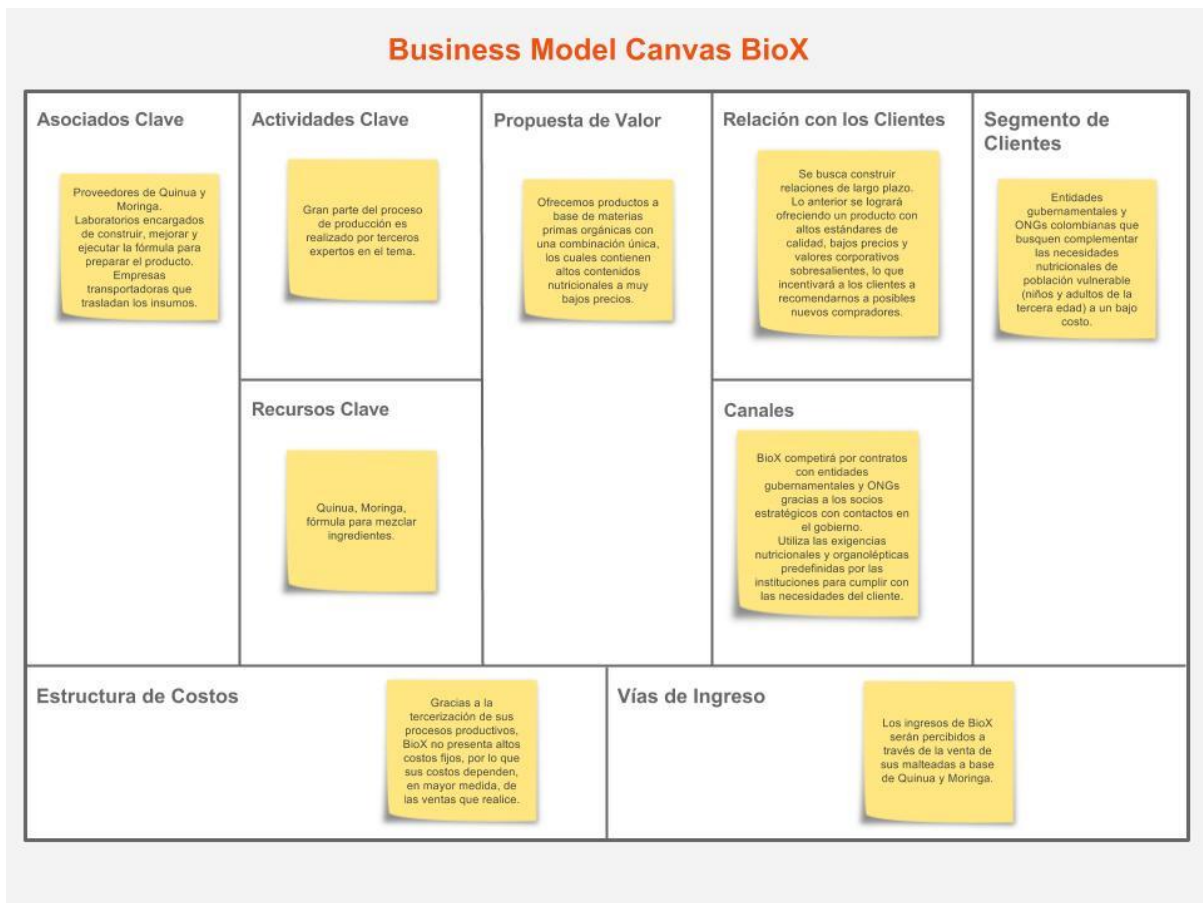
7.1.3.5. Operaciones.

- Desarrollar, evaluar y perfeccionar un sistema de entregas y transporte que le permita a la empresa optimizar sus costos y tiempos de entrega del producto.
- Reconocer las necesidades de entorno de cada producto para que se mantenga su consistencia y valores nutricionales.
- Trabajar en conjunto con Investigación y Desarrollo para desarrollar y estandarizar los requerimientos de los vehículos que transportan los productos para no producir cambios en la calidad del producto mientras estén siendo desplazados.

7.2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa se describe con base en el Canvas, cuyo análisis se realiza a continuación.

Imagen 1: CANVAS



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el segmento de clientes de BioX son las instituciones gubernamentales y ONGs que busquen proveedores de productos alimenticios para suplir las necesidades nutricionales de poblaciones vulnerables (niños y adultos de la tercera edad). Por esto, la compañía ofrece productos a base de materias orgánicas de combinación única, las cuales aportan un alto contenido vitamínico y proteínico a un bajo costo. Esto permite suplir las falencias nutricionales de los consumidores sin necesidad de efectuar elevadas inversiones.

BioX aprovecha sus socios clave para dar a conocer su propuesta en el gobierno, lo que le permite entrar a competir por los contratos de entidades gubernamentales. De esta manera, logra un mayor conocimiento de sus productos en el aparato estatal mediante el voz a voz. De igual forma, la adjudicación de contratos le permite darse a conocer a las ONGs, entidades que hacen parte del mercado objetivo de la compañía. Teniendo en cuenta que los contratos son generalmente adjudicados por varios años, la organización busca construir relaciones de largo plazo al ofrecer productos con altos estándares de calidad y bajos precios; lo anterior incentivará a los clientes a reconocer y compartir su buena experiencia con posibles nuevos consumidores. Dichos contratos representan el principal flujo de ingresos de BioX.

Todo lo anterior se fundamenta en los recursos claves de la compañía, los cuales le permiten ofrecer un valor agregado en sus productos. La implementación de la Quinoa y la Moringa como insumos estrella a lo largo de su portafolio, constituye dos de los recursos claves de la empresa gracias a sus excepcionales propiedades y aportes nutricionales y vitamínicos. Sin embargo, estos insumos no son de fácil utilización, pues sus sabores y colores son comúnmente rechazados; por esto, la receta de sus productos y la fórmula para mezclarlos, constituyen recursos claves igual de trascendentes que sus insumos estrella. Debido a la fundamental importancia de preparar las materias primas y efectuar óptimamente los procesos de producción, BioX delega su proceso productivo a terceros especialistas en el tema, lo que le garantiza la calidad y estandarización de sus productos. Por esto, sus socios clave son los proveedores de Quinoa y Moringa, los laboratorios encargados de construir, perfeccionar y ejecutar las recetas y fórmulas, así como las empresas que se encargan de transportar los insumos e integrar la cadena de valor.

Finalmente, la estructura de costos de la compañía es variable en casi su totalidad. Gracias a que no posee una planta productora ni produce sus propios insumos, los costos en los que

incurre la empresa dependen del nivel de ventas, lo que disminuye el riesgo que asumen los socios e inversionistas.

7.3. Análisis Externo

La realización de este análisis se efectúa a través de matrices PESTAL y Cinco Fuerzas, con base en las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la compañía. Para esto, se evalúan previamente las cinco fuerzas descritas por Porter, las cuales incluyen: Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos y Competencia entre empresas.

Adicionalmente, se realiza el análisis PESTAL, en el cual se tienen en cuenta factores de índole Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. Dichas externalidades afectan directa e indirectamente a la compañía, por ende, deben ser consideradas en detalle.

La consolidación de ambos análisis (Pestal y 5 fuerzas) permitió la elaboración de dos nuevas matrices. La primera, matriz de oportunidades de Pareto permite estudiar factores del entorno que afectan la industria y de los cuales la empresa puede sacar provecho. La segunda, matriz de amenazas de Pareto deja entrever elementos que afectan negativamente el sector y cómo la empresa es capaz de contrarrestarlos.

7.3.1. Matriz de oportunidades de Pareto.

Aplicando el principio de Pareto, el cual expresa que el 80% del todo es causado/explicado por el 20% de las cosas envueltas en el proceso, se desarrolló la matriz de Oportunidades de Pareto. Esta matriz nos permite filtrar las oportunidades más relevantes en las matrices PESTAL y Cinco Fuerzas. De esta manera se puede enfocar el análisis externo en los factores realmente importantes para la compañía.

En el gráfico 1 se puede apreciar una representación gráfica de la matriz en cuestión.

Gráfico 1: Oportunidades de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los elementos que presentan mayores oportunidades para la organización se encuentran:

- Pocos productos similares en el mercado. Esto permite que el posicionamiento de una futura marca sea menos complejo e involucre menores gastos en recursos físicos, económicos y humanos. Lo anterior es una gran oportunidad para las empresas del sector dado que se les facilita consolidarse más rápidamente en el “*top of mind*” de sus consumidores.

Por otra parte, dentro del sector, las ventas de estos productos se mantendrá en crecimiento y las compañías se verán incapaces de restarse demanda entre sí. BioX presenta una alta efectividad al aprovechar esta oportunidad, pues su producto tiene

una mezcla única en el mercado y la combinación de sus dos insumos principales no se utiliza en ningún otro producto.

- Inexistencia de productos con mismos insumos. Como ya fue mencionado, esta carencia en los competidores y el mercado en general, provoca que el concepto de diferenciación de la empresa se encuentre más definido y permita un mayor valor agregado en los productos de la compañía.

Esto se da gracias a los esfuerzos de la organización por acumular conocimientos para la implementación de la Quinoa y la Moringa en sus productos, adecuándolos a las necesidades del consumidor y que contribuyendo a la buena alimentación de las personas.

- La poca competencia va de la mano con los pocos productos sustitutos. La escasa competencia permite tomar una mayor porción de la demanda del mercado; de igual forma, los precios serán ajustados de acuerdo a las decisiones corporativas de las empresas. Esta es una gran oportunidad dado que permite la obtención de mayores utilidades puesto que el mercado no ha sido lo suficientemente explotado, por lo cual, las empresas no han acumulado suficientes economías de escala como para reducir drásticamente los costos y, por ende, aumentar sus beneficios económicos. BioX tiene la ventaja de ofrecer un producto muy económico gracias a las cualidades de sus insumos y costos fijos casi nulos, lo que le permite ser muy efectivo frente a esta oportunidad.

Por otra parte, un mercado con pocos oferentes genera mayores incentivos para que otras empresas ingresen a competir. Sin embargo, en el caso de esta industria, los productos ofrecidos presentan componentes novedosos con grandes beneficios para la nutrición y sus insumos son innovadores por lo que una alta inversión en investigación y desarrollo representa una barrera de entrada. Esto disminuye la

amenaza de productos sustitutos. Además, este sector presenta la ventaja de encontrarse en una etapa de crecimiento y sin gran cantidad de ofertas que generen una amenaza para BioX. De igual forma, el bajo precio de los productos de la compañía es un factor diferenciador de gran importancia.

- Productos muy diferenciados. Esto permite que los consumidores creen una alta lealtad a las marcas, dado que cada una de las ofertas del mercado presenta características muy diferentes, generando una división clara de los clientes, los cuales tenderán a fidelizarse con aquellos que satisfagan en mayor medida sus necesidades. BioX presenta una alta efectividad en este aspecto, pues su producto se diferencia altamente del resto, gracias a su única combinación de materias primas, las cuales exponen propiedades vitamínicas y nutricionales únicas a un excepcional bajo costo. Además, la empresa ha logrado ofrecer sabores muy agradables para su mercado objetivo.
- Facilidad para el cultivo de insumos. La Quinua y la Moringa se caracterizan por crecer fácilmente en diferentes condiciones climatológicas y de suelos. Siendo estos sus insumos más importantes para sus productos, BioX presenta una alta efectividad en este aspecto.
- Encadenamiento hacia atrás y grandes compras de materia prima. Estos dos factores tienden a ser mutuamente excluyentes. Sin embargo, los encadenamientos hacia atrás y las grandes compras de materia prima tienden a reducir el poder de negociación de los proveedores. BioX presenta una alta flexibilidad, pues sus proveedores de Quinua y Moringa no hacen parte de la compañía pero no perciben utilidades en las ventas a la compañía, esto se debe a que dichos proveedores son socios formales de la empresa. Sin embargo, BioX, pese a tener un alto grado de

flexibilidad en caso de incumplimiento de sus proveedores, no tiene un proveedor de respaldo establecido, por lo que no puede aprovechar los descuentos que podría obtener gracias a los altos volúmenes de compra de materia prima requeridos para su funcionamiento. Por esto, la efectividad en este aspecto podría mejorar.

- Apoyo internacional a CIQ. Según la W Radio (W Radio, 2016), siete gobiernos latinoamericanos, entre ellos Colombia, se comprometieron a impulsar el Centro Internacional de la Quinoa para mejorar el aprovechamiento de la planta. Esto constituye una gran oportunidad para el sector y en especial para BioX por su obvia relación con la Quinoa. Sin embargo, la empresa no ha desarrollado ningún contacto con este centro, por lo que desaprovecha esta oportunidad de mejorar sus productos y obtiene una baja efectividad en este aspecto.
- Página web. Este es un recurso muy valioso para las empresas en términos de relación con su mercado objetivo. Sin embargo, la página web de BioX es muy incompleta pues únicamente ofrece información básica sobre la Quinoa y la Moringa, no muestra ningún tipo de información sobre la empresa ni sobre sus productos. Esto impide que su mercado objetivo pueda acceder fácilmente a información de primera mano y se puedan perder ventas. Por esto, la efectividad de la compañía es baja en dicho aspecto.
- Creciente cultura vegana/vegetariana. Pese a que no se tienen datos exactos sobre la cantidad de veganos en Colombia, sí se puede apreciar una creciente cultura vegetariana/vegana en el mundo. La aparición de instituciones como The World Vegan Organization, Vegan Action y The Vegan Society, respaldan la fortaleza de dicho estilo de vida. Este creciente nicho de mercado puede representar una gran oportunidad para las empresas del sector pues, según Semana, la Quinoa representa un excelente suplemento vitamínico para los bebés vegetarianos que entran en la etapa de

consumir alimentos sólidos. Sin embargo, al no tener una marca, BioX no puede aprovechar esta oportunidad de mercado, por lo que su efectividad es muy baja en esta sección.

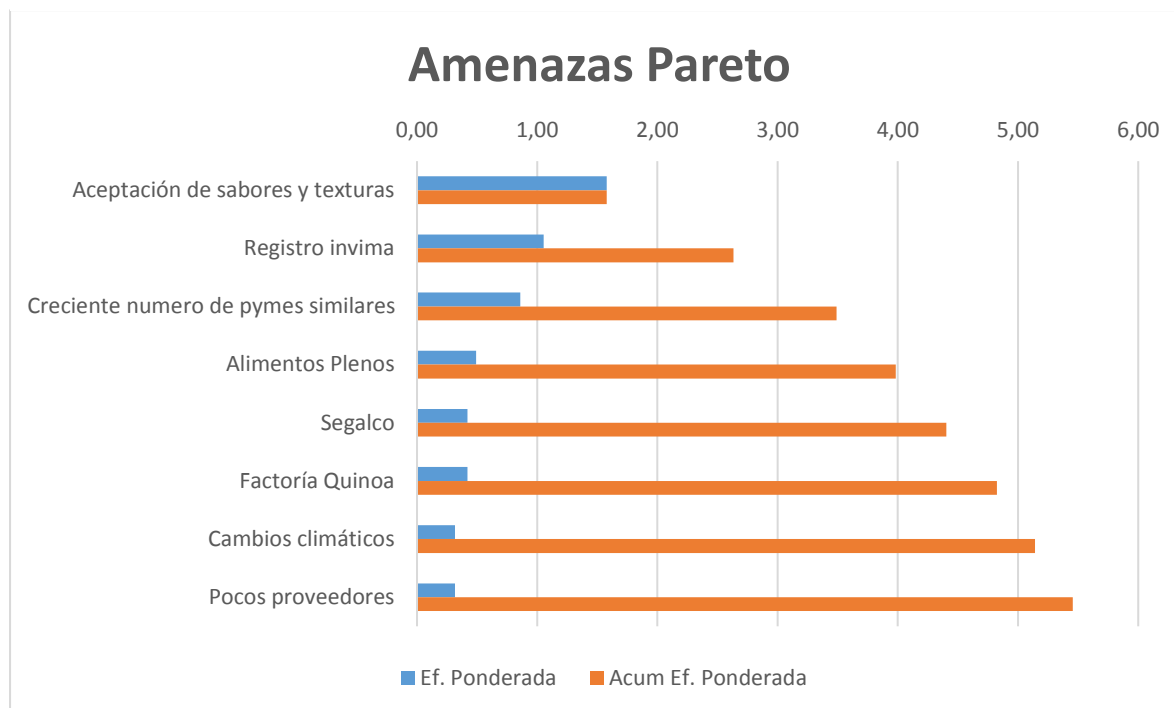
- Tratado de libre comercio Corea del Sur. De acuerdo con su artículo en la revista semana Lacouture (2016) afirma que “Llegar a Corea significa contar con amplios beneficios, dada la preferencia de sus ciudadanos por las frutas exóticas, la quínoa, las flores y el café”. Lo anterior representa un mercado de más de 50 millones de habitantes con intereses claros en los beneficios de la Quinoa, lo que comprender una gran oportunidad para BioX. Sin embargo, la empresa no cuenta con una marca para respaldar sus productos ni experiencia con exportaciones al continente asiático.

7.3.2. Matriz de amenazas Pareto

Al igual que en la matriz de Oportunidades Pareto, la matriz de amenazas Pareto permite enfocar el análisis externo de amenazas en los factores realmente importantes para la compañía con base en la construcción de las matrices PESTAL y Cinco Fuerzas.

En el gráfico 2 se puede apreciar una representación gráfica de la matriz en cuestión.

Gráfico 2: Amenazas Pareto



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los elementos que presentan mayores oportunidades para la organización se encuentran:

- **Aceptación de sabores y texturas.** Es bien sabido que el gusto tiende a definir la decisión de compra de los clientes. En el caso de BioX, el gobierno exige resultados positivos en pruebas organolépticas del producto para otorgar contratos, por lo que este es un aspecto crucial para el desempeño de la compañía. Sin embargo, los resultados de las pruebas realizadas sobre uno de los productos de la compañía, arrojaron excelentes resultados, por lo que la empresa es altamente efectiva en el manejo de dicha amenaza.
- **Registro INVIMA:** Este instituto regula fuertemente todos los aspectos relacionados con los productos de consumo humano, por lo que su registro exige altos estándares de calidad. BioXse encuentra trabajando en la modificación del registro

invima de sus productos debido a su reciente mejoramiento; de igual manera, su cercanía al gobierno le permite superar, relativamente fácil, posibles obstáculos en el proceso.

- Creciente número de pymes similares. Debido al mercado poco explotado en el que BioX efectúa sus operaciones, se evidencia un creciente número de pymes con la intención de entrar al sector. Sin embargo, como ya fue mencionado, se necesita de una importante inversión en investigación y desarrollo para entrar a la industria. Asimismo, BioX cuenta con fuertes factores diferenciadores (como los precios de sus productos, aportes nutricionales y buen sabor de los mismos) que la ponen a cubierto de amenazas de nuevos competidores.
- Cambios climáticos y Pocos proveedores. Pese a que los insumos principales pueden crecer en una gran variedad de climas, los cambios climáticos pueden afectar los valores nutricionales de las plantas y dañar los cultivos. Esta amenaza se mezcla con la poca oferta de dichas materias primas, la cual está siendo mal manejada por la empresa pues no tiene claros sus proveedores de respaldo, de manera que no tiene cómo responder ante un incumplimiento de sus proveedores habituales.

La competencia será analizada brevemente a continuación. Es importante tener en cuenta que es un mercado poco explotado y que no existen productos estrictamente sustitutos a los ofrecidos por BioX.

- **Factoria Quinoa:** Esta empresa tiene como producto estrella Quinoasure, el cual ha revolucionado el consumo de la planta. De acuerdo a su página en internet, es la primera empresa en ofrecer Quinoa instantánea en polvo del mundo; lograron maximizar la digestibilidad de la Quinoa en polvo. Actualmente es comercializada en 17 países. Su propuesta de valor radica en una valiosa cadena de abastecimiento,

respetando y ayudando a sus agricultores, ofreciendo y garantizando un producto 100% natural, sin conservantes y sin la utilización de semillas transgénicas. También sugieren una gran cantidad de recetas en las que sus productos pueden ser utilizados.

- **Alimentos plenos SAS:** Es una empresa que de acuerdo con su misión, desarrolla y comercializa “(...) productos alimenticios a base de cereales y frutos autóctonos o de producción nacional, brindando a los clientes alternativas saludables y agradables (...)”. La mayoría de sus productos son distintas presentaciones de Quinoa y alimentos producidos con base en esa planta, tales como barras de cereal, carne de hamburguesa, brownies, malteadas y Quinoa en distintas presentaciones como hojuelas, expandida, entre otras. Sus principales canales de distribución, tal como nos lo indica su visión, son tiendas y grandes superficies, pues buscan hacer presencia en las principales ciudades colombianas a través de tiendas especializadas y supermercados.
- **Segalco S.A.S:** Empresa fundada en el 2006 con la finalidad de producir alimentos de consumo masivo de alta calidad y bajo precio para todas las familias del país, de acuerdo con su pagina en internet. Están ubicados en Popayán, pero surten a los departamentos de Cauca, Huila, Tolima y Valle. Trabaja bajo la marca de QuinoaCluby ofrece Leche de soya y Quinoa, Espagueti con Quinoa, Coladas, Avenas y Quinoa. La mayoría de sus productos son ofrecidos en diferentes sabores y tienen la Quinoa como insumo principal.

Es evidente que existen más oportunidades que amenazas en el macroentorno. Esto nos indica que BioX se desenvuelve en un entorno muy favorable para su crecimiento. Es importante que la empresa mejore su efectividad en el aprovechamiento de oportunidades y manejo de amenazas para consolidar su buen desempeño.

7.4. Análisis Interno

Para el análisis interno se construyó la matriz de Recursos y Capacidades, en la que se enlistan las actividades y costos esenciales y de apoyo para el sector. Se pondera la importancia de cada aspecto para las empresas y se evalúa tanto a BioX como a sus tres competidores previamente descritos. Con base en esta matriz, se construye la matriz EFI, en la que se compara el desempeño de la empresa focal con el del competidor más fuerte en cada aspecto, de esta manera se logra obtener una mirada crítica sobre el funcionamiento de la compañía.

En el gráfico 3 se puede apreciar una representación gráfica de la matriz en cuestión.

Gráfico 3: Recursos y capacidades clave



Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis del gráfico, se evidencia que el seguimiento y aplicación de sugerencias de los clientes es el aspecto en el que mejor se desempeña la compañía. Esto se debe a que BioX cumple y supera las exigencias que el gobierno impone para celebrar contratos de abastecimiento con este tipo de productos.

La calidad y cantidad de intermediarios, así como la estandarización del proceso productivo de la empresa, son tres aspectos en los que BioX sobresale frente a sus competidores. Lo anterior se debe a que sus procesos productivos son manejados por expertos en el tema, por lo que la compañía puede garantizar la calidad y homogeneidad de sus productos. Las malteadas instantáneas de BioX no pasan por muchos intermediarios antes de llegar a su presentación final. Esto reduce el riesgo de mal manejo por parte de los actores en la cadena de valor y reduce su tiempo de producción.

Ahora bien, existen cuatro aspectos fundamentales en los que la compañía debe mejorar. La fortaleza de la marca es la debilidad más clara de BioX, pues su producto tiene una excelente proyección debido a su valor diferenciador; sin embargo, la compañía no cuenta con una marca, por lo que le es imposible aprovechar las oportunidades de mercado descritas en el documento. Estas oportunidades de mercado son tanto nacionales como internacionales, por lo que la empresa también debe trabajar en su distribución.

Finalmente, la gestión de recursos humanos necesita de un profundo mejoramiento. Las responsabilidades de sus empleados no están claramente definidas. Es importante que BioX defina los cargos de su estructura organizacional y especifique responsabilidades, pues esto permitirá un óptimo funcionamiento de la compañía mediante una clara organización de sus empleados.

7.5. DOFA ampliada

A continuación se presenta la matriz DOFA ampliada, en la que se enlistan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes para la compañía. En sus segmentos interiores se presentan los cruces con estrategias FO, DO, FA, DA

Imagen 2: DOFA ampliada

Dofa Ampliada

		Ambiente Interno	
		Fortalezas	Debilidades
		<p>Seguimiento y aplicación de sugerencias de los clientes</p> <p>Cantidad de intermediarios</p> <p>Calidad de los intermediarios</p> <p>Estandarización del proceso</p>	<p>Fortaleza de la marca</p> <p>Claridad en responsabilidades</p> <p>Distribución nacional</p> <p>Distribución internacional</p> <p>Página Web</p>
Ambiente Externo	Oportunidades	<p>Tratado de libre comercio Corea del Sur</p> <p>Creciente cultura vegana/vegetariania</p> <p>Apoyo internacional al CIQ</p> <p>Pocos productos sustitutos</p>	<p>Efectuar una óptima investigación de mercados para conocer los gustos y necesidades de nuevos nichos de mercado. De esta manera, tendrá una base sólida para trabajar en el desarrollo de nuevos productos, para cubrir los mercados nacientes y apoyarse en la inversión latinoamericana en instituciones como la CIQ, logrando así una profunda penetración y desarrollo de mercados.</p> <p>BioX debe investigar sobre las exigencias para la comercialización del tipo de productos que ofrece, de manera que pueda incorporarlos en su proceso de producción e iniciar actividades de exportación a Corea del Sur como entrada al continente asiático.</p>
	Amenazas	<p>Cambios climáticos</p> <p>Pocos proveedores</p> <p>Aceptación de sabores y texturas</p> <p>Registro invima</p>	<p>Crear una marca que logre evocar los beneficios de los insumos estrella en los productos BioX. En este orden de ideas, la marca debe ser diseñada de manera tal que no necesite muchos cambios para su introducción en mercados internacionales y logre adaptarse a los diferentes segmentos psicográficos del mercado a los que puedan llegar los productos.</p> <p>Desarrollar una página web que permita realizar pedidos nacionales e internacionales. Esta debe estar disponible en los idiomas de los países a los que se puedan enviar los productos. También deberá ofrecer tips, recetas y recomendaciones para un óptimo uso de los productos por parte de los diferentes nichos de mercado.</p> <p>Construir una estructura organizacional que permita tener claridad sobre las obligaciones de cada empleado de la compañía. Destinar recursos de Investigación y Desarrollo para encontrar nuevos proveedores y desarrollar técnicas de cultivo que estandaricen las cualidades nutricionales y vitamínicas de los insumos estrella.</p> <p>Incluir secciones en la página web de la compañía que permitan conocer las preferencias en sabores y texturas del mercado meta segmentado geográficamente, así como el fácil contacto por parte de posibles proveedores que quieran ofrecer sus servicios a la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

Excelente proyección de BIOX por valor diferenciador. La Quinoa y la Moringa constituyen un valor agregado difícil de equiparar, configurando así una ventaja competitiva para la empresa. Además de sus excepcionales aportes nutricionales y vitamínicos, estos insumos tienen un bajo costo de procesamiento pero requieren de una importante inversión en investigación y desarrollo para ser combinados efectivamente. Lo anterior constituye una barrera de entrada para posibles nuevos competidores.

El mercado en el que se desempeña BioX es poco explotado. Esto se evidencia en la falta de competidores y productos sustitutos, lo que aporta a la importante proyección de rápido crecimiento de la compañía.

La falta de una estructura interna es clara y fundamental. Esto no sólo significa una grave falencia en la organización interna de la empresa, sino que dificulta la realización y ejecución de una óptima planeación estratégica.

Debido a que la idea de utilizar la Quinoa y la Moringa en los productos de BioX fue producto de la propuesta de valor de dos pymes, se puede concluir que las pequeñas y medianas empresas tienen una notable capacidad para crear productos con alto valor diferenciador.

Es popularmente pensado que la planeación estratégica es un proceso diseñado para multinacionales y grandes empresas con años de consolidación en el mercado. Sin embargo, la planeación estratégica es fundamental para el buen desempeño de cualquier empresa, sin importar su tamaño. Esto se debe a que toda organización debe tener una dirección hacia la que oriente sus decisiones. La planeación estratégica no solo proporciona un norte, sino que también proporciona las herramientas necesarias para una óptima toma de decisiones.

9. Bibliografía

- Arendt, E. K., & Zannini, E. (2013). *Cereal Grains for the Food and Beverage Industries*. Cereal Grains for the Food and Beverage Industries. Elsevier.
<http://doi.org/10.1533/9780857098924.409>
- Anónimo. (2016, 19 de julio). ¿Puede un bebé ser vegetariano o vegano? Semana. Recuperado de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/puede-un-bebe-ser-vegetariano-o-vegano/482586>
- Anónimo. (2016, 8 de julio). Siete países acuerdan en Bolivia impulsar centro internacional de la quinua. W Radio. Recuperado de <http://www.wradio.com.co/noticias/economia/siete-paises-acuerdan-en-bolivia-impulsar-centro-internacional-de-la-quinua/20160708/nota/3183725.aspx>
- Castro, A.M. (2013). *El ÁRBOL MORINGA (Moringa oleífera Lam.): UNA ALTERNATIVA RENOVABLE PARA EL DESARROLLO DE LOS SECTORES ECONÓMICOS Y AMBIENTALES DE COLOMBIA* (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Cohen-Zinder, M., Leibovich, H., Vaknin, Y., Sagi, G., Shabtay, A., Ben-Meir, Y., ... Miron, J. (2016). Effect of feeding lactating cows with ensiled mixture of Moringa oleifera, wheat hay and molasses, on digestibility and efficiency of milk production. *Animal Feed Science and Technology*, 211, 75–83. <http://doi.org/10.1016/j.anifeedsci.2015.11.002>
- David, F.R. 2008. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson, Prentice Hall. 11ª ed.
- Dess, Lumpkin y Eisner. 2010. *Administración Estratégica*, McGraw Hill, 5e.
- Dixit y Nalebuff. 1991. *Thinking Strategically*. Norton and Company.
- Lacouture, M.C. (2016, 19 de abril). Acuerdo comercial con Corea: puerta de entrada a Asia. Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/acuerdo-comercial-con-corea-puerta-de-entrada-a-asia/222674>
- L. Gopalakrishnan, K. Doriya, D.S. Kumar, Moringa Oleifera: A Review on Nutritive Importance and its Medicinal Application, *Food Science and Human Wellness* (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.fshw.2016.04.001>
- Mendieta-Araica, B., Spörndly, R., Reyes-Sánchez, N., & Spörndly, E. (2011). Moringa (Moringa oleifera) leaf meal as a source of protein in locally produced concentrates for dairy cows fed low protein diets in tropical areas. *Livestock Science*, 137(1-3), 10–17. <http://doi.org/10.1016/j.livsci.2010.09.021>
- Nowak, V, Du, J y Charrondièrre (2015, 28 de febrero). Assessment of the nutritional composition of quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.). *Food Chemistry*. Recuperado de www.elsevier.com/locate/foodchem.
- Navruz-Varli, S., & Sanlier, N. (2016). Nutritional and health benefits of quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.). *Journal of Cereal Science*, 69, 371–376. <http://doi.org/10.1016/j.jcs.2016.05.004>

Mintzberg, Henry (1987) Crafting Strategy. Harvard Business Review.

Ricart, J.E. 2009. Modelo de Negocio: El eslabón perdido de la dirección estratégica, Universia Business Review. Tercer Trimestre, pp. 12-25.

TED TALKS. (productor). 2009. De https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Zevallos, V.F., Herencia, L.I., Chang, F., Donnelly, S., Ellis, H.J., Ciclitira, P.J., 2014. Gastrointestinal effects of eating quinoa (*Chenopodium quinoa* Willd.) in celiac patients. *Am. J. Gastroenterology* 109 (2), 270e278.