



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, _____

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Diana Paola Pérez Cosanoya, con C.C. No. 1.078.247.016,

Valentina Pérez Cosanoya, con C.C. No. 1.078.247.340,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Dirreccionamiento Estratégico para la empresa
UVAS YAYO del Municipio de Altamira para el
Periodo 2021-2023

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de

Administrador de Empresas.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PAGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Direccionamiento estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira para el periodo 2021-2023.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Pérez Casanova	Diana Paola
Pérez Casanova	Valentina

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rivera Vargas	Carolina

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Administrador de Empresas

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Administración de Empresas

CIUDAD: Garzón **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 157



TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas x Fotografías ___ Grabaciones en discos ___ Ilustraciones en general x
Grabados ___ Láminas ___ Litografías ___ Mapas x Música impresa ___ Planos ___
Retratos ___ Sin ilustraciones ___ Tablas o Cuadros x

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Competitividad</u>	<u>Competitiveness</u>	6. <u>Comercialización</u>	<u>Commercialization</u>
2. <u>Consumidor</u>	<u>Consumer</u>	7. <u>Calidad</u>	<u>Quality</u>
3. <u>Plan Estratégico</u>	<u>Strategic Plan</u>	8. <u>Sostenibilidad</u>	<u>Sustainability</u>
4. <u>Productividad</u>	<u>Productivity</u>	9. <u>Rentabilidad Financiera</u>	<u>Financial Profit</u>
5. <u>Comercio de uvas</u>	<u>Grape Trade</u>	10. <u>Proceso Administrativo</u>	<u>Administrative Process</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La importancia de una planificación estratégica en una empresa es fundamental, ya que permite diagnosticar el estado actual de la organización mediante un análisis DOFA y de esta manera describir un plan operativo de direccionamiento estratégico desarrollando lineamientos financieros para un mejor funcionamiento organizacional. Asimismo, definiendo estrategias que estén sometidas a unos índices de control que admitan ser medibles y evaluar dichas estrategias, con el fin de un mejor desempeño y crecimiento empresarial.



A su vez, la implementación de un plan estratégico es la base de control que permite la persecución constante de cada una de las actividades de forma ordenada y coordinada para minimizar los riesgos e incertidumbres de los sucesos futuros de la organización, donde es importante tener en cuenta las etapas del proceso como lo son la planeación, organización, dirección y control, de este modo lograr analizar todos y cada uno de los factores que influyen considerablemente en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros.

Es decir, se busca conducir al proceso de planeación estratégica en el cual se ajuste la empresa al nivel de desarrollo, la dinámica del entorno y la competencia futura frente a otras organizaciones de la región, en donde se consolide el conjunto de las diferentes herramientas y tecnologías que faciliten la administración y comercialización del producto, cumpliendo con la calidad, distribución, seguridad y responsabilidad de cada una de los procesos dentro de la organización para que se logre reflejar de manera eficiente el desempeño continuo de la organización.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The importance of strategic planning in a company is fundamental, since it allows diagnosing the current state of the organization through a SWOT analysis and in this way, be able to describe an operational plan of strategic direction, developing financial guidelines for better organizational functioning. Likewise, defining strategies that are subject to control indices, which can be measurable and can evaluate these strategies, with the aim of better performance and business growth. Moreover, the development of these tools contributes to the fulfillment of the stated objectives and the decision-making that is directed towards the sustainability of the organization in the future.

In turn, the implementation of a strategic plan is the control base that allows the constant persecution of each of the activities in an orderly and coordinated manner to minimize the risks and uncertainties of future events in the organization. In this, it is important to take into consideration the stages of the process such as planning, organization, management and control; thereby, managing to analyze each and every one of the factors that have a significant impact in the development of the administrative and financial processes, and in the same way optimize time and resources for managerial growth.



That means, it seeks to lead to the strategic planning process where the company is adjusted to the level of development, dynamics of the environment and the future competition against other organizations in the region, where a set of different tools and technologies that facilitate the administration and commercialization of the product are consolidated, fulfilling with the quality, distribution, safety and responsibility of each of the processes within the organization, making possible to reflect efficiently the continuous performance of the organization.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Julio Roberto Cano Barrera

Firma:

Nombre Jurado: Germán Darío Hembuz Falla

Firma:

Nombre Jurado: José Jardani Giraldo Uribe

Firma:

TRABAJO DE GRADO

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA UVAS YAYO DEL
MUNICIPIO DE ALTAMIRA PARA EL PERIODO 2021-2023”

DIANA PAOLA PÉREZ CASANOVA

CODIGO 20151133242

VALENTINA PÉREZ CASANOVA

CODIGO 20171154388

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO

ESP. CAROLINA RIVERA VARGAS

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HUILA

2022

Nota de aceptación

_____ Presidente del jurado

_____ Jurado

_____ Jurado

Altamira, Huila

CONTENIDO

Pág.

PARTE I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1. Título	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.3 Amplitud del problema.	14
1.4 Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.	15
1.5 Pregunta de investigación	16
1.6 Objetivos.....	17
1.6.1 General	17
1.6.2 Específicos	17
PARTE II MARCO TEÒRICO.....	18
1.6 La importancia de la creación de un plan estratégico.....	18
1.7 Las ventajas de la planificación.....	19
1.8 Modelo de análisis teórico propuesto.....	20
1.9 Síntesis del contexto teórico general	22
PARTE III. METODOLOGÍA.....	22
2. Metodología propuesta.....	22
2.1 Tipo de Investigación.....	23

2.2	Método	24
2.6	Fuentes de información	27
2.6.1	Fuentes primarias	28
2.6.2	Fuentes secundarias	28
PARTE IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		30
3.	Historia de la organización	30
3.1	Análisis general del entorno	31
3.1.1	Entorno geográfico:	31
3.1.2	Entorno demográfico:.....	36
3.1.3	Entorno social.....	36
3.1.4	Entorno económico	40
3.1.5	Entorno organizacional	43
3.1.6	Entorno Político	43
3.1.7	Entorno Cultural.....	44
3.1.8	Entorno Ambiental	45
3.1.9	Entorno Legal.....	46
3.1.10	Entorno Tecnológico	48
3.2	Análisis general del sector.....	49
3.3	Las empresas del sector.....	50
3.4	Análisis de los competidores actuales	51

PARTE V. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
4. Corporativos.....	54
4.1 Como se llegó al plan	54
4.1.1 Logotipo	56
4.1.2 Misión.....	56
4.1.3 Visión	57
4.1.4 Valores Humanos	57
4.1.5 Valores Corporativos.....	59
4.2 Políticas.....	60
4.2.1 Políticas del área administrativas.....	60
4.2.2 Políticas del área talento humano.....	61
4.2.3 Políticas del área de finanzas	62
4.2.4 Políticas del área de producción u operaciones.....	62
4.2.5 Políticas del área de mercadeo	63
5.3 Matriz DOFA	65
5.4 Perfil de Capacidad Externa (perfil de oportunidades y amenazas)- (POAM)	
70	
5.5 Diagrama de vulnerabilidad	90
5.6 Diagrama	97
5.7 Diagnostico Interno PCI – Capacidad Directiva	101

5.7.1	Diagnostico Interno PCI – Capacidad Competitiva	105
5.7.2	Diagnostico Interno PCI – Capacidad Financiera.....	109
5.7.3	Diagnostico Interno PCI – Capacidad Tecnológica.....	114
5.7.4	Diagnostico Interno PCI – Capacidad del Talento Humano	116
5.8	Estrategias	121
PARTE VI. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		124
6	Estructura Organizacional.....	124
6.1	Sistema de seguimiento e indicadores del plan y cuadro de mando integral	
	125	
6.1.2	Cuadro de mando integral	125
6.2	Mapa estratégico 2021-2023.....	126
6.3	Tablero de mando	127
6.4	Plan de acción.....	132
7	Marco conceptual	141
8	Marco legal.....	144
9	Cronograma.....	146
10	PRESUPUESTO	147
11	CONCLUSIONES	150
12	RECOMENDACIONES	152
13	BIBLIOGRAFÍA.....	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Modelo de direccionamiento estratégico	20
Ilustración 2 Croquis departamento del Huila	31
Ilustración 3 Población por sexo en el municipio de Altamira	37
Ilustración 4 Cobertura del aseguramiento en salud en el municipio de Altamira	38
Ilustración 5 Gestión de subsidios para área urbana y rural en Altamira	39
Ilustración 6 Logotipo propuesto para Uvas Yayo	56
Ilustración 7 Valores humanos propuestos para la empresa Uvas Yayo	57
Ilustración 8 Valores corporativos propuestos para la empresa Uvas Yayo	59
Ilustración 9 Diagrama	97
Ilustración 10 Diagrama de vulnerabilidad	99
Ilustración 11 Organigrama para la empresa Uvas Yayo	124
Ilustración 12 Cuadro de mando integral	126
Ilustración 13 Mapa estratégico 2021-2023	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Producción de uva en la zona norte del departamento del Huila	33
Tabla 2 Producción de uva en la zona occidente del departamento del Huila	33
Tabla 3 Producción de uva en la zona centro del departamento del Huila	34
Tabla 4 Producción de uva en la zona sur del departamento del Huila	34
Tabla 5 Víctimas en situación de discapacidad	37
Tabla 6 Población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes	38
Tabla 7 Cobertura de educación para la población de Altamira	39
Tabla 8 Proyección de crecimiento PIB Colombia desde la perspectiva de la demanda	42
Tabla 9 Características del municipio de Altamira	45
Tabla 10 Empresas competidoras a nivel local	51
Tabla 11 Posibilidades de Uvas Yayo frente a estrategias de la competencia	53
Tabla 12 Matriz DOFA	65
Tabla 13 Perfil de Capacidad Externa (Perfil de oportunidades y amenazas) POAM	70
Tabla 14 Diagrama de Vulnerabilidad	90
Tabla 15 Capacidad de reacción y grado de vulnerabilidad	99
Tabla 16 Diagnostico Interno PCI, Capacidad Directiva	101
Tabla 17 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Competitiva	105
Tabla 18 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Financiera	109

Tabla 19 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Tecnológica.	114
Tabla 20 Diagnostico Interno PCI. Capacidad del Talento Humano	116
Tabla 21 Tablero de mando	127
Tabla 22 Plan de acción	132
Tabla 23 Cronograma	146
Tabla 24 Presupuesto	149

PARTE I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. Título

“Direccionamiento estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira”

1.1 Planteamiento del problema

La participación de empresas en el sector agrícola en especial en la parte de producción y comercialización de uvas Isabela está presente tanto a nivel internacional como nacional, lo cual permite un poder de mercado potencial para la uva Isabela, estimulando de esta manera el desarrollo y crecimiento del sector agrícola. A pesar de que la producción y comercialización de uva Isabela se encuentra en el mercado como un segmento de interés en la canasta familiar tanto a nivel internacional, nacional y regional por sus características organolépticas. El contexto actual por parte de los cultivadores y comercializadores es muy difícil lo cual hace que se coloque en duda el desarrollo estratégico y comercial del sector agrícola que trabajan día a día para engrandecer los puntos de comercialización a hasta el nivel internacional. El cultivo de uva ha venido aumentando en los últimos años además ya que es uno de los cultivos más prósperos en el mundo debido a su acogida y las diversas temperaturas del clima con las que cuenta nuestro territorio donde se logra germinar la semilla de este con facilidad.

Colombia es uno de los países importadores con uvas de buena calidad y frescas, en el momento el departamento del Huila es el segundo productor de uva Isabela, (Monje, 2021) pero debido al trabajo empírico las empresas, los productores y comercializadores, no cuentan con un desarrollo adecuado a las necesidades del mercado, herramientas de análisis para el entorno

interno y externo del sector, que le contribuyan a diseñar estrategias para conseguir los objetivos planteados que dirijan hacia la sostenibilidad de la organización. Por otra parte, la carencia de uniformidad entre los cultivadores y comercializadores de grandes medinas y pequeñas escalas han hecho que iniciativas de estrategias integrales en el sector uvero se desvanezcan por actitudes tradicionales y criterios básicos entre ellos mismos. De esta manera desaprovechando planes estratégicos que permitan orientar la toma de decisiones para el futuro de las empresas.

Actualmente la empresa Uvas Yayo viene trabajando desde hace años sin un plan estratégico estipulado de acuerdo a su actividad comercial, sin tener claro la filosofía de la empresa, sus propósitos, metas y estrategias tanto a corto, mediano y largo plazo. Por ende, se hace necesario realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos y funciones de la empresa para determinar el trabajo actual que está realizando la organización y de esta manera establecer los factores tanto internos y externos como son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización.

La falta de una gerencia estratégica adecuada en la empresa ha hecho que no se expanda su comercio a diferentes ciudades del país, obteniendo resultados que perjudican en varias ocasiones con la comercialización de la fruta y a su vez produciéndose un estancamiento en la distribución del producto. De esta manera se obstruyan beneficios financieros y organizacionales considerables que estimulan estancamiento en la empresa, provocando un ambiente inapropiado hacia futuras actividades empresariales.

El país podría crecer a una tasa de dos dígitos y la principal protagonista será la provincia del Valle del Cauca, que ha venido aumentando la superficie cultivada y la producción de uva en los últimos años. Según datos del DANE, Colombia produce más de 30.000 toneladas al año, gran parte de las cuales se atribuyen al valle, porque hay más del 85% de la producción nacional y el 86,9% de la producción total del área de siembra nacional.

Aunque existen otras zonas donde la viticultura es destacada, como Amazonia, Antioquia, Boyacá, Caquetá, Huila, Nariño, Santander, Quindío y Vaupés.

Algunas de las características de la globalización que afectan las actividades agrícolas y las condiciones de vida rural son la división de los procesos productivos en subprocesos. Al mismo tiempo, existe presión para mejorar la eficiencia y la competitividad, porque la competencia interna y externa es más intensa en el campo del país. Las empresas se ven obligadas a brindar mejores servicios y productos para mantenerse en el mercado, mejorar los procesos y tener más y mejor información para la toma de decisiones.

Sin embargo, debido al mantenimiento de altos niveles de subsidios, la progresividad arancelaria y las barreras no arancelarias, la producción agrícola del país y las oportunidades de empleo en las zonas rurales se han enfrentado repetidamente a la competencia del mercado, provocando distorsiones. En países tropicales como Colombia, debido a los diferentes climas y ecosistemas que existen naturalmente en nuestra geografía, se produce una gran variedad de frutas. La producción de frutas ha contribuido de manera significativa al desarrollo y la creación de empleo en las zonas rurales de Colombia.

La empresa Uvas Yayo no tiene establecidos unos lineamientos conformes a la actividad productiva que ejecuta la organización, por consiguiente, se pretende diseñar un plan estratégico en la empresa que permita fortalecer la empresa “Uvas Yayo que le permita tener un control, coordinación, orientación y un estilo de gestión empresarial idóneo.

Por lo anterior, al realizar observación directa de los diferentes mecanismos de dirección estratégica en la empresa sujeto de análisis, se evidencia que se debe plantear un direccionamiento estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira para el periodo 2021-2023. No obstante, la falta de un direccionamiento estratégico en la organización

Uvas Yayo ha imposibilitado el crecimiento en el transcurso del tiempo de servicio que lleva en sus actividades comerciales. Sin embargo, la empresa ha sido impulsada mantiene la oferta y demanda del mercado. Por ende, la empresa no tiene conocimiento de los conceptos gerenciales, ni mucho menos de un plan estratégico que permita fortalecer y establecer el crecimiento gerencial y productivo de la organización.

1.2 Justificación.

Con el presente trabajo se pretende realizar nuestra modalidad de grado (trabajo de grado) en una empresa del municipio de Altamira, con el fin de poner en marcha los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria, además de determinar las falencias por las que está pasando la empresa y plantear el problema a estudiar para analizar los comportamientos perjudiciales que esta presentado la organización debido a estos errores. Cabe destacar la importancia que tiene la presente investigación de tipo descriptiva que permitió determinar el problema de direccionamiento estratégico de forma concreta que tenía la empresa Uvas Yayo, buscando así darle una solución eficaz por medio de la recolección de datos que se obtuvieron a través de encuestas y observaciones que se realizaron al personal de la empresa Uvas Yayo. Asimismo, la presente investigación se basó en el libro Gerencia Estratégica del autor Humberto Serna Gómez en su Decimoprimer Edición. (Serna , Gerencia estrategica, 2015). Por lo tanto, el presente trabajo permitirá mostrar cambios en la empresa para un mejor desarrollarlo en sus actividades, además adaptándose a las circunstancias que presenta el entorno. Por lo que actualmente son más las organizaciones que le apuestan al desarrollo y crecimiento como pymes a partir de las necesidades del mercado y los consumidores.

Además, que son muchas las organizaciones que les ha sido difícil incursionar en los desafíos gerenciales y comerciales por el desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno. Lo cual concierne que el perfil de sus clientes y sus necesidades no sea percibido, perdiéndose el potencial comercial que este genera. Por lo tanto, se pueden realizar unas mejoras en la empresa para una mayor eficiencia y contribución al mejoramiento de la organización, con el fin de tener resultados positivos y beneficiosos para la comercialización de los productos de la empresa. Adicionalmente, el diseño de un direccionamiento estratégico que permitirá conocer el funcionamiento de la organización a nivel interno a la vez el cómo es la dinámica de su ambiente y sector; además el diseñar las estrategias que se necesitan para una relación costo beneficio que propenda la rentabilidad y sostenimiento de la empresa. (Ivan Martinez, 2017).

1.3 Amplitud del problema.

En el contexto en que vivimos un mundo lleno de cambios e incertidumbres, donde lo que fue ayer hoy es historia, los negocios ya no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado, ya que la globalización le dio apertura al desarrollo de los mercados mediante tecnologías y comunicaciones donde estas destruyen las barreras tradicionales. (Serna, Gerencia Estrategica, 2014).

Una empresa requiere de un buen trabajo administrativo que pretende una orientación e implementación de planes estratégicos dentro de la organización, lográndose así una transformación de las actividades comerciales que presta la empresa en el municipio y de esta manera alcanzando metas y retos empresariales que busca un mejor servicio al consumidor.

Uvas Yayo es una empresa que viene prestando su actividad de comercialización de uva Isabela desde el año 2006 y partir de la fecha no ha tenido estipulado un direccionamiento estratégico. Por ende, se ve reflejado un inconveniente por parte de la gerencia de la empresa una proyección eficaz con finalidad positiva en todos los procesos y áreas de la organización.

Las microempresas del municipio de Altamira han sido fundadas por empresarios gran parte de ellos empíricos, efectuando su actividad de manera tradicional o por simple desconocimiento de la alta gerencia, haciendo una administración estratégica organizacional improcedente para la empresa y omitiendo así procesos significativos para el desarrollo de todos los ámbitos organizacionales de la empresa, la cual no permite el alcance de los retos administrativos que demarquen a la empresa a su alrededor.

En Uvas Yayo se busca a través del plan estratégico realizar un diagnóstico basado en la comercialización de uvas Isabela, siendo distinguida por su calidad, frescura y su reconocimiento a nivel regional de las uvas que comercializa a diferentes lugares, permitiéndole a la empresa Uvas Yayo el poder afrontar métodos de evolución enfocados en la satisfacción de los clientes, enfrentando la competencia y cambios significativos del entorno que generen el éxito administrativo dentro de la organización, pero a su vez contribuyendo al progreso de las microempresas del municipio y la región.

1.4 Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación.

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 y 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso y planeación. Es entonces en 1960 cuando las organizaciones inician el uso de estrategia como respuesta a los

cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro. (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 20).

Por ello, el plan estratégico servirá como marco de referencia para la empresa Uvas Yayo, con el objetivo de obtener y procesar información sobre el entorno y así poder identificar oportunidades y amenazas como también sus fortalezas y debilidades. Pero a su vez es un mecanismo administrativo que permite desarrollar un control de gestión de las actividades que se realizan en la organización, que va ligado a la proyección y ejecución de objetivos y metas acordes al alcance de la demanda y oferta del municipio y la región y que puedan conducir al éxito empresarial.

Por esto la planeación estratégica es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica donde ese sea su único objetivo. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas. (Serna , Gerencia estrategica, 2015).

Es por ello que el alcance de un direccionamiento estratégico es crecer administrativamente, donde todos los colaboradores se sientan comprometidos con los cambios que se realicen en la empresa para el logro de las metas y objetivos. Generando así mayores utilidades para la empresa y permaneciendo en el mercado.

1.5 Pregunta de investigación

Dado el esquema arriba citado, se hace necesario indagar sobre el siguiente interrogante:

¿Cuál será el plan estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira

en el periodo 2021-2023?

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Determinar el plan de direccionamiento estratégico para la empresa “Uvas Yayo” en el periodo 2021-2023 del municipio de Altamira- Huila.

1.6.2 Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la compañía “Uvas Yayo” en el periodo 2021-2023. Y el sector al que pertenecen
- Diseñar un plan de direccionamiento estratégico de la empresa Uvas Yayo para el periodo 2021-2023
- Describir el plan operativo de direccionamiento estratégico de la empresa Uvas Yayo para el periodo 2021-2023
- Desarrollar lineamientos financieros direccionamiento estratégico de la empresa Uvas Yayo para el periodo 2021-2023
- Postular estrategias al plan de direccionamiento estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira.

PARTE II. MARCO CONCEPTUAL

PARTE II MARCO TEÒRICO

El diseño de un plan estratégico es fundamental en la administración de una organización, la cual permite la persecución constante de cada una de las actividades que realiza la organización, y a su vez lograr evaluar todos y cada uno de los factores que influyen considerablemente en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

Según (Serna , Gerencia estrategica, 2015) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por lo tanto, dice (CHIAVENATO) es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar en decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

1.6 La importancia de la creación de un plan estratégico

Es de vital importancia la creación del plan estratégico para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos en la organización. Ya que se hace imposible determinar con exactitud las metas a lograr sin tener un plan estratégico definido para la empresa. De esta manera se puede establecer que un direccionamiento bien definido para Uvas Yayo permitirá observar hacia donde se dirige la empresa, además que se sus colaboradores estarán proyectados a cuáles son los recursos que ayudaran con el propósito de cumplir esos objetivos planteados. Lo cual hace que

una empresa sin una dirección definida y con una competitividad del entorno agresiva, la organización se estanque y fracase en poco tiempo la empresa.

El determinar hacia donde se quiere llegar, implica en pensar y construir una identidad con el plan estratégico, donde se garantice el logro de los objetivos en un futuro y la optimización de los procesos comerciales. La información recolectada en la presente investigación a través de la situación actual que está teniendo la empresa, permite un análisis y seguimiento que ayude a conocer las acciones que en ella se presentan.

Por lo tanto, el administrador debe crear estrategias que garanticen la formulación de un plan estratégico viable, y este debe ser un buen líder que tome las riendas y establezca las fallas que se tienen en la empresa para lograr los objetivos, su liderazgo debe ir con miras de un mejoramiento e innovación en los procesos estos que coadyuven a la calidad administrativa. La base de una empresa está en la proyección futura y las metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo. En la organización se puede observar que se encuentra de manera desorganizada y pierda credibilidad en el mercado, haciendo que perjudique el desarrollo de las actividades que dentro de ella se realizan. El desarrollo de un plan estratégico permite que desde el ámbito social, cultural y político del municipio le genere a la empresa un reconocimiento con un plus adicional y se vea la toma del liderazgo en busca del bien de toda una sociedad en general.

Para el desarrollo del plan es importante tener en cuenta los metas y objetivos y así formular el plan estratégico que cuente con lineamientos acordes para poder ejecutarlo de forma eficiente y con resultados exitosos.

1.7 Las ventajas de la planificación

La ventaja de implementar una planificación en una empresa, es la contribución que se logra a través de actividades de manera ordenada que están dirigidas con propósitos hacia el futuro, donde se puedan realizar proyecciones que permitan el crecimiento tanto a nivel gerencial como financiero. El fomento de metas y logros obliga a una visualización de todos los ámbitos organizacionales, siendo a su vez la planificación una base de control de toda empresa, y que desde allí se permita la toma de decisiones de forma coordinada para minimizar los riesgos e incertidumbre de los sucesos futuros. Es importante tener en cuenta las etapas del proceso administrativo como es la planeación, organización, dirección y control, estas son la base de la organización de recursos, la coordinación de tareas y actividades, el control y evaluación de resultados con el fin de la optimización de tiempo y recursos.

1.8 Modelo de análisis teórico propuesto

En la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira, se busca conducir al proceso de planeación estratégica, donde se ajuste a la empresa, al nivel de desarrollo y la dinámica del entorno y la competencia frente a las otras organizaciones de la región. Este proceso se busca la consolidación y contribución de las diferentes herramientas y metodologías que en un conjunto faciliten la administración y comercialización de la uva a muchos lugares; cumpliendo con la calidad, distribución, seguridad y responsabilidad en cada una de los procesos dentro de la organización, donde se refleje de manera eficiente el desempeño continuo de la organización.

Ilustración 1 Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente elaboración del grafico autoras, basado en el libro Gerencia estratégica de Humberto Serna 2014 pág. 71.

Apoyados en las etapas del direccionamiento estratégico de (Serna , Gerencia estrategica, 2015), se busca proyectar un plan estratégico que garantice el progreso de la empresa, brindando beneficios confiables para potencializar el progreso de la empresa de manera mancomunada con el recurso humano que son la base de la primordial de toda empresa, ya que a través de ellos se pueden evidenciar el desarrollo productivo que tiene la empresa. Este modelo de direccionamiento estratégico se convierte en un punto diferenciador y potencial en el ámbito gerencial.

1.9 Síntesis del contexto teórico general

El diseño de un plan estratégico para la empresa Uvas Yayo, es de llevar a cabo el cumplimiento de metas organizacionales, que permitan un rendimiento adecuado sobre la comercialización de la uva, llegando de esta manera a distintos lugares de nuestro país con uva Isabela fresca y de calidad, aportando al progreso tanto de la empresa como del sector y la región. Este plan estratégico se busca la organización administrativa y financiera de uvas yayo, la cual permitirá la ejecución de estrategias que ofrezcan estabilidad, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad y compromiso con los objetivos propuestos.

Además la proyección de este plan, generará acreditación en el mercado y sus clientes, como también se verá reflejado el cambio de cultura organizacional donde se podrá evidenciar un mejor ambiente entre los colaboradores y gerente, esto ayudara a mostrar resultados satisfactorios en la empresa ya que todos trabajaran de manera unificada que permita el alcance de cada uno de los objetivos propuestos, manteniendo a su vez el nivel de competitividad acorde a las necesidades que el mercado exige como también la responsabilidad organizacional.

PARTE III. METODOLOGÍA

2. Metodología propuesta

La importancia de un plan estratégico en la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira es vital debido a que no cuenta con uno formalizado adecuadamente, donde se busque la aceptación de metas que fortalezcan el desarrollo de la compañía, considerando que esta problemática planteada anteriormente no se han realizado investigaciones acordes al tema. Por

tanto, la metodología propuesta busca una recolección de datos eficientes con la finalidad de favorecer los objetivos propuestos enmarcados en el marco teórico del presente trabajo de investigación. En la misma medida se relaciona instrumentos importantes para la obtención de los datos, como lo son los métodos y las técnicas que se utilizan para determinar los resultados que luego son analizados e interpretados.

2.1 Tipo de Investigación

En el presente trabajo se enmarca dentro del método cualitativo que permite por medio de observación, entrevistas, encuestas entre otros, realizar la recopilación de datos no numéricos y que permitan dar respuesta al planteamiento del problema. Así mismo se utilizó el tipo de investigativa descriptiva, como lo define (Bernal, 2016)

Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objetivo. Este tipo de investigación con el fin a que se propongan estrategias que conlleven al desarrollo y solución de dificultades de tal modo que se cumplan con los objetivos y metas que se establezcan en el trabajo.

Por consiguiente, la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Y para nuestro trabajo utilizamos como técnica de la encuesta y observación, un método que nos permite recopilar la información necesaria de manera cuantificable para luego ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de la población.

2.2 Método

En este punto se hace referencia a los medios utilizados para la obtención de datos, por ello se trata de una investigación descriptiva donde se apoya en fuentes proporcionadas por parte de la organización a través de encuestas y/o observaciones que se realizaron en la organización. De tal manera que se lograra abordar el objetivo de este trabajo de grado, donde se obtuvieron unas conclusiones que se puedan contrastar de cómo se encontraba la organización y lo cambios o resultados que tendría con un diseño de direccionamiento estratégico, además de los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio.

Esta técnica de investigación utilizada suministra información valiosa que permite ser analizada para así establecer un diagnóstico de la organización que comprenda tanto factores internos como externos y, además un análisis DOFA, que comprende debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, como lo define (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 189) el DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio.

2.3 Estudio cualitativo del caso

En el presente trabajo de grado, se va a desarrollar un estudio cualitativo aplicando un enfoque social, existiendo la descripción y el análisis de la información y los procesos donde se permita la interacción con la empresa a la cual se está realizando la investigación; por lo tanto, esto permita establecer estrategias organizaciones que través de la interacción directamente con el personal se podrá conseguir la pertenencia de crear un plan estratégico para la empresa que le ofrezca un direccionamiento y modelo de gestión a seguir de una forma innovadora a partir de la

evaluación y el reconocimiento cualitativo ejecutado en la empresa, alcanzando el reconocimiento en la calidad de comercialización y producción.

La creación de estrategias organizacionales se realiza de acuerdo al análisis que contiene la relación con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se logren identificar en la organización, y desde la determinación en este proceso la identificación de estrategias permite la adecuada implementación de metas que coordinen con la visión general del mercado.

2.4 Tecnicas de investigación

2.4.1 Tecnicas e instrumentos de recolección de la información

Son aquellas formas que a través de los cuales se aplican las estrategias investigativas donde se logre con facilidad la obtención y análisis de la información suministrada por parte de la población de la empresa. Por ende, se tiene en cuenta el aporte, el sentido y la finalidad en la recolección de datos donde esta sea coherente y verificable con la observación directa que se tiene, además del análisis deductivo en cuanto al entorno de la organización ya que es un trabajo descriptivo analítico y cualitativo acorde a la necesidad de fortalecer la competencia en el mercado y el alcance de proyectos que aportan a toda la comunidad y la empresa en general.

2.4.2 Técnica de observación

La observación se define como la técnica que consiste en percibir, reconocer y notar hechos relacionados con los procesos que se van a analizar, por lo cual se propende a evaluar la pertinencia de los mismos.

Entre los tipos de observación existente se encuentra el sistemático, que se aplica cuando se planea ordenadamente aspectos que pueden tener importancia en el desarrollo del plan de direccionamiento estratégico, aplicado a la empresa Uvas Yayo y los cuales se considera que pueden ser seguidos sistemáticamente y apreciando con objetividad el avance o retroceso de las

metas del mismo, en el posicionamiento y dirección de la entidad en la cual se desarrolla la investigación.

2.4.3 Validez de la investigación

Se tuvo en cuenta por parte de los investigadores el uso de información a partir de la recopilación de datos que apoyan las técnicas e instrumentos a partir de datos primarios, pero de igual manera se utilizó la información secundaria para detallar la aplicación de los referentes metodológicos que orienta la implementación de este ejercicio y la evidencia e importancia de desarrollar un plan estratégico en cualquier entidad.

A partir de los procesos que se desarrollan en cada uno de los entornos, se hace innegable la economía. La globalización, la tecnología y la comunicación, por tanto, la empresa Uvas Yayo busca que a partir de la implementación de un plan estratégico analizar y describir todos los procesos que influyen en el direccionamiento, la cual busca influir en el progreso, alcance de logros funcionales, credibilidad y posicionamiento en el mercado, además de marcar la diferencia en la comercialización de la uva Isabela. De acuerdo a los diferentes componentes para la implementación del plan estratégico en la empresa busca el resultado y la adaptación de los cambios que se presentaran de manera continua y que tal vez afecten el entorno empresarial por los efectos de la globalización e innovación, pero a su vez asumiendo un compromiso para satisfacer la necesidad es cumplir con las metas propuestas y así asegurando los mercados regionales y proyectándose en un futuro a los nacionales e internacionales.

Dentro de esta investigación está la validez interna o credibilidad que permite reconocer la realidad de la empresa y a través de esta el proceso de desarrollo que se llevara a cabo por medio de una hipótesis descriptiva, permitiendo conocer el nivel de credibilidad de la empresa ante la región. Por lo tanto, el plan estratégico proyecta a toda la empresa hacia un

reconocimiento y posicionamiento en el mercado, partiendo de la identificación de las necesidades, la influencia en todos los sectores empresariales y los propósitos proyectados.

También está la transferibilidad o validez externa, donde al realizar la ejecución del plan de direccionamiento estratégico, donde se logre obtener algunos datos sobre las temáticas que buscan implementar en la empresa. La objetividad en la empresa a partir de la necesidad de responder las necesidades e intereses de los clientes, la cual además de mostrar la fiabilidad debe ser confiable en la cual puede convertirse en un mercado accesible, pero seguro en el ofrecimiento de la comercialización de la uva Isabela, la cual va dirigida a la proyección de metas y objetivos de manera más eficaz, eficiente y completa, posibilitando la efectividad y posicionamiento de la empresa ante el mercado a nivel regional y nacional.

2.5 Metodología a seguir para alcanzar cada uno de los objetivos específicos

La construcción metodológica, tiene coherencia con el objeto de investigación de este plan de direccionamiento estratégico desarrollado en la empresa Uvas Yayo, responde al problema planteado, los objetivos propuestos y el marco teórico conceptual que sustenta el proyecto de investigación. En la misma medida, se describe el paradigma en el que se centra la investigación, el tipo y el enfoque investigativo en relación a los instrumentos indispensables que son los métodos y las técnicas que se utilizan en vista de determinados resultados que permitan el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

2.6 Fuentes de información

A continuación, se presenta las diversas fuentes de información que se utilizaron para este trabajo de grado:

2.6.1 Fuentes primarias

En este punto se realizaron encuestas al personal de la empresa Uvas Yayo, un proceso donde se recopilan datos mediante un cuestionario previamente diseñado, los datos que se obtienen, son confiables, también a través de encuestas, entrevistas y observaciones, porque las respuestas se limitan a lo planteado en el trabajo, además que el análisis e interpretación de los datos son de manera segura y eficaz.

2.6.2 Fuentes secundarias

En la siguiente fuente nos basamos en el libro del doctor Humberto Serna Gómez, llamado Gerencia Estratégica de la decimoprimera edición, además de fuentes bibliográficas sobre otros autores como páginas web, libros, artículos, etc. Además de la asesoría de docentes de la universidad.

Basados en (Encinales & Escorcía , 2017)

Etapa 1 Revisión documental: en esta etapa del proyecto se realizará una exploración documental de otros autores sobre temas relacionados con el direccionamiento estratégico. Por lo tanto, se realizarán actividades como la búsqueda de conceptos y teorías, que se tendrá en cuenta para definir el desarrollo del direccionamiento estratégico para Uvas Yayo.

Etapa 2 Recolección y análisis de la información: en esta etapa se procede a obtener información por medio de encuestas y observación con la dirección de la gerente general, para luego ampliar esta información por medio de un análisis de información de datos.

Etapa 3: en esta etapa se realizará el diseño del direccionamiento estratégico, al plasmar la información adquirida en las etapas anteriores dentro de un análisis interno y externo de la organización en el cual se identificará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Dentro de esta se establecerá la filosofía de la empresa, como también la matriz DOFA de la empresa.

Etapa 4 Cierre del proyecto: en esta última etapa se formulará el plan estratégico en la empresa Uvas Yayo, el cual se definirá de acuerdo a la información adquirida en las etapas anteriores y se presenta a la gerente de la empresa para su aprobación. Como actividades del cierre esta la formulación del plan estratégico y de implementación y la presentación del plan estratégico a la gerente de la empresa.

2.6.3 Muestra

Se obtendrá de la empresa Uvas Yayo, de sus trabajadores y gerente de la empresa, donde se efectuarán todo la investigación pertinente y necesaria para este caso, de este modo determinar las susceptibilidades que represente la organización. Del mismo modo se tomará como muestra el personal que labora dentro de ella, para determinar las falencias y errores que la organización viene presentando con anterioridad.

PARTE IV: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3. Historia de la organización

“Uvas Yayo” es una empresa creada en 2003 llevando en el mercado 17 años de servicio con el objetivo de comercializar uva Isabela a varios lugares del país. A comienzos “Uvas Yayo” fue una sociedad de hermanos de apellido Almario, lo cual se registró en una iniciación como “Uvas Almario”, tras dificultades presentadas entre ellos se finaliza la sociedad y solo uno de ellos decide quedarse con el negocio y registrarlo como actualmente se llama “Uvas Yayo”.

La propietaria Abanedt Almario Ramírez empieza a ejecutar su comercialización de uvas Isabela a diferentes puntos. Inicialmente empieza a cultivar en sus hectáreas de tierra las uvas sin dejar atrás los cultivadores de otros lugares que son su fuente principal de ingreso de productos para su negocio y de esta manera pueda realizar la distribución de uvas Isabela a granel hacia la ciudad de Bogotá donde se encuentra su punto estratégico de mercado y distribución.

No obstante, la señora Abanedt Almario Ramírez en meta de expandir su mercado, busca y se orienta hacia una nueva línea de producción en su empresa, siendo la empacada de uva Isabela en bandeja su nueva línea de producción y habilitando está a comienzos del año 2011. Con el pasar de los días su empresa cogió más auge y fuerza; teniendo de esta manera la necesidad de emplear hasta 15 personas para continuar con sus dos líneas comerciales.

Un sábado en la tarde llega un comerciante y observa cuidadosamente la bodega de trabajo, quedando muy augusto con el desempeño y los productos de la empresa “Uvas Yayo”.

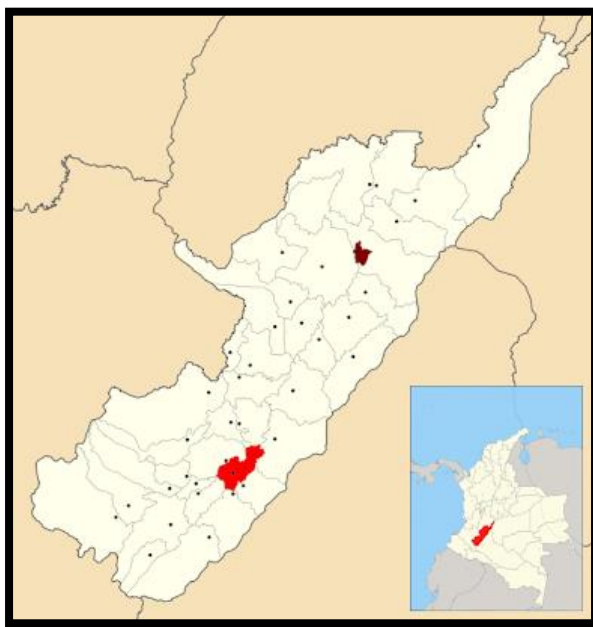
De tal manera que decide hablar con la propietaria para seguir trabajando con ella, logrando que su mercado se expanda hasta la ciudad de Bucaramanga, con la línea de uvas

empacadas en bandeja. Con la cual dura aproximadamente tres años ya que empezó a tener pérdidas en su negocio a causa de que sus distribuidores no le pagaban las cargas enviadas y ella decide acabar con su nueva línea de comercialización en el año 2014, por lo que decide continuar con la distribución de uva Isabela a granel hasta entonces. Por ultimo “Uvas Yayo” fue registrado así por el padre de la señora Abanedt Almario Ramírez en honor a él y además que se conocía en el municipio como “Yayo”.

3.1 Análisis general del entorno

3.1.1 Entorno geográfico:

Ilustración 2 Croquis departamento del Huila



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Altamira_\(Huila\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Altamira_(Huila))

El municipio de Altamira está situado en la zona sur del Departamento del Huila, en la margen derecha del río Magdalena sobre las estribaciones de la serranía de la Ceja en la Cordillera Oriental. Sobre la margen derecha del río Magdalena. Su extensión territorial es de 201 km², su altura es de 1.079 msnm y su temperatura promedio es de 23 °C.

En límites con los municipios de Guadalupe, Tarqui, Garzón, Pitalito y con los departamentos del Caquetá, Putumayo.

Superficie del municipio: 20.100 hectáreas. 201,00 km², altitud del municipio: 996 metros de altitud, se encuentra a una distancia de la capital Huilense Neiva a 143 km.

El Municipio es bañado de sur a norte por los ríos Suaza y Magdalena conformando la subregión Suaza Yuma.

El municipio de Altamira cuenta con unas veredas que son: Rancho Espinal: es una vereda ubicada al sur del municipio, a 1 km del peaje, y su economía se basa en el cultivo de la uva. Posee una atracción turística natural que obedece al lago Llano de la Virgen, allí los turistas pescan de forma segura y entretenida.

Otras veredas del municipio son: Pajijí, la Singa, la Guaira, el Tigre, San Carlos, el Grifo, Sempero, el Puente, la Vega del Medio, Llano de la Virgen, Villa Fernanda, la Nueva Escalereta, Hato Blanco, Minas y Miraguas.

Cuenta con una población de 4.626 habitantes de acuerdo con proyección del DANE para el año 2019. Hace parte de la Región Subcentro del departamento. La economía de Altamira gira en torno a la producción de bizcocho de achira que es uno de los productos más importantes de la región, icono del departamento y conocido en el contexto nacional que es producido de forma artesanal y gran escala y es conocida como la Capital Bizcochera del Huila. Además, la actividad agrícola del municipio también hace parte fundamental de la economía como lo son la

producción de los cultivos de maracuyá, ahuyama, arroz y uva que se distribuyen en diferentes ciudades.

(Gomez, 2021) Afirma en su artículo, que la uva se ha convertido en uno de los cultivos más prósperos en el mundo gracias a su capacidad de germinar en temperaturas altas y bajas para obtener diferentes tipos del fruto, además de tener unos costos de producción bajos en comparación de otros cultivos.

El área sembrada, cosechada y producción de uva en el Huila se discrimina en la siguiente tabla:

Para la zona norte del departamento del Huila

Tabla 1 Producción de uva en la zona norte del departamento del Huila

MUNICIPIOS	UVA		
	AS (Ha)	AC (Ha)	P (Ton)
NORTE	107,1	79,1	724,7
Neiva	10,0	5,0	45,0
Aipe	5,0	5,0	45,0
Algeciras	8,5	4,5	49,5
Baraya	3,0	2,0	18,0
Campoalegre	8,5	6,5	52,0
Colombia	1,5	1,5	15,0
Hobo	0,0	0,0	0,0
Iquira	0,0	0,0	0,0
Palermo	7,0	7,0	63,0
Rivera	47,6	31,6	300,2
Santa Maria	0,0	0,0	0,0
Tello	7,0	7,0	56,0
Teruel	0,0	0,0	0,0
Villavieja	9,0	9,0	81,0
Yaguará	0,0	0,0	0,0

Fuente: (Gomez, 2021)

Para la zona occidente del departamento del Huila

Tabla 2 Producción de uva en la zona occidente del departamento del Huila

OCCIDENTE	12,7	6,7	64,2
La Plata	11,7	5,7	54,2
La Argentina	0,0	0,0	0,0
Nátaga	1,0	1,0	10,0
Paicol	0,0	0,0	0,0
Tesalia	0,0	0,0	0,0

Fuente: (Gomez, 2021)

Zona centro del departamento del Huila

Tabla 3 Producción de uva en la zona centro del departamento del Huila

CENTRO	342,5	261,5	2.423,8
Garzón	33,0	26,0	260,0
Agrado	1,0	0,0	0,0
Altamira	88,0	71,0	710,0
Gigante	11,0	9,0	90,0
Guadalupe	21,0	14,0	224,0
Pital	13,0	13,0	110,5
Suaza	2,5	2,5	21,3
Tarqui	173,0	126,0	1.008,0

Fuente: (Gomez, 2021)

Zona sur del departamento del Huila

Tabla 4 Producción de uva en la zona sur del departamento del Huila

SUR	6,0	3,0	25,0
Pitalito	1,0	0,5	4,5
Acevedo	0,0	0,0	0,0
Elias	2,0	0,5	4,0
Isnos	0,0	0,0	0,0
Oporapa	2,5	1,5	12,0
Palestina	0,0	0,0	0,0
Saladoblanco	0,0	0,0	0,0
San Agustin	0,0	0,0	0,0
Timaná	0,5	0,5	4,5

Fuente: (Gomez, 2021)

Para un total en el departamento del Huila en peso por toneladas es de 3.237,6 toneladas, el área sembrada es de 468,3 y el área cosechada corresponde a un valor de 350,3 hectáreas aproximadamente.

En Colombia el departamento del Valle del Cauca, se destaca por ser gran productor de uva Isabela y se espera que las condiciones del suelo en las que se pueden obtener hasta 2 cosechas al año, permitan posicionar al país como exportador en un futuro próximo. El Huila, muy lejos de la producción valluna, se abre paso lentamente en la calidad de este cultivo, gracias a una mejora de los manejos agronómicos se está obteniendo fruta de calidad. (Gomez, 2021).

Por lo tanto, Asohofrucol destacó que actualmente, las principales regiones productoras de uva en el país son el Valle del Cauca, departamento que produjo un total de 19.513 toneladas de la fruta con una participación general de 70%, seguido por el departamento del Huila con 7.560 toneladas producidas (27%) y Cauca con 300 toneladas (1% de participación).

La variedad Isabella se adapta y produce bien desde el nivel del mar hasta los 2.200 metros de altitud, sin embargo y de acuerdo con las observaciones y resultados de Ceniuva (Centro de investigación vitivinícola tropical de Ginebra), se recomienda como zona óptima por

rendimiento y calidad la comprendida entre 800 y 1.600 m.s.m.m. El Plan Frutícola Nacional (PFN) recomienda la siembra de 1.000 hectáreas nuevas en los municipios de Altamira, Rivera, Tarqui, Tello, Garzón y Guadalupe.

Tarqui, por su parte, se ubica a nivel departamental como el primer productor de uva Isabella, con una producción de más de mil toneladas anuales, por encima de Altamira, Rivera, Garzón y Guadalupe que tienen sus cultivos que contribuyen a la producción departamental y nacional. La participación de Tarqui a la producción regional es del 31,13% del total, seguido de Altamira, con el 21,93%.

3.1.2 Entorno demográfico:

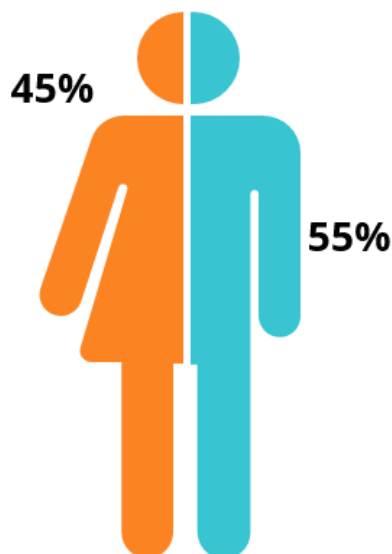
Según proyecciones del DANE, para el año 2019, el municipio de Altamira cuenta con una población de 4.367 habitantes, la población urbana representa el 57,16% encontrándose la mayor concentración de la población en la cabecera del municipio, por lo tanto, la población rural representa el 42,84% de la población.

Según información del Sisben del municipio, el comportamiento del puntaje del Sisben en la cabecera como mínimo es de 4,41, en promedio se encuentra en 39,35, y como máximo en 80,45, y en la zona rural disperso como mínimo 3,89, en promedio 24,70, y como máximo 63,70.

3.1.3 Entorno social

En el municipio de Altamira tiene una población de 4.367 habitantes según el Censo Nacional de Población y Vivienda del DANE (Huila, 2020), y desagregada la población por sexo de la siguiente manera hombre 2.411 y mujeres 1.956.

Ilustración 3 Población por sexo en el municipio de Altamira



Fuente: elaboración propia grafico basado en (Calderón , 2020).

Según (Calderón , 2020) de acuerdo al reporte de la red nacional de información (RNI) a corte de 31 de diciembre de 2019, 548 sujetos se registraron en el municipio como víctimas del conflicto armado interno, representan el 12,8% de la población.

Las víctimas en condición de discapacidad representan el 7,8% del total de población victima en el municipio.

Tabla 5 Víctimas en situación de discapacidad

Víctimas en situación de discapacidad	
Descripción	No. Víctimas con discapacidad
Mujer	17
Hombre	26
Total	43

Fuente: Red Nacional de Información RNI - Reportes corte 31 diciembre 2019

Fuente: (Calderón , 2020)

En cuanto a la población de niños, niñas, adolescentes y juventudes representan un 49,18% de la población total del municipio.

Tabla 6 Población de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

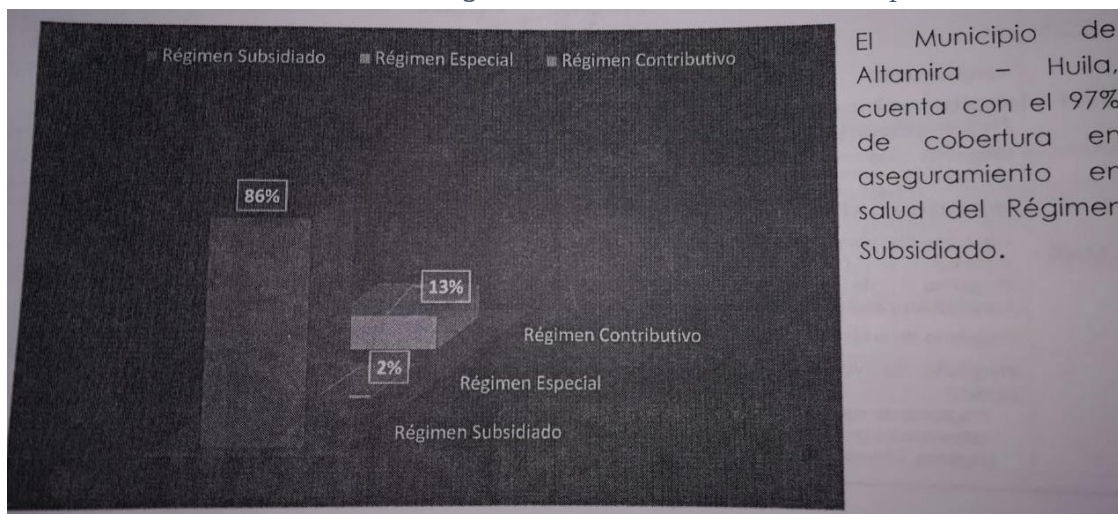
Población por ciclo vital		
Grupo por ciclo vital	No. de población	% del total de población del municipio
Año 2019		
Primera infancia (0-5 años)	369	8,53%
Infancia (6-11 años)	426	9,85%
Adolescencia (12-18 años)	572	13,23%
Juventud (14-26 años)	1.181	27,32%
Total Población (0-26 años)	2.126	49,18%

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 DANE

Fuente: (Calderón , 2020)

Además, que el municipio cuenta con la prestación de servicios en salud orientado a generar condiciones que favorezcan el control de los factores de riesgo a la salud de la población.

Ilustración 4 Cobertura del aseguramiento en salud en el municipio de Altamira



Fuente: (Calderón , 2020)

También cuenta con una cobertura en educación donde se garantice el derecho a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes con educación inicial, preescolar, básica, media. Para el año 2019 la población en edad escolar de los 5 a 16 años es de 864 personas; esto equivale al 20% del total de los habitantes.

Tabla 7 Cobertura de educación para la población de Altamira

MATRÍCULAS 2019				
Grado	ZONA		Total	
	Urbana	Rural	Bruta	Neta
Preescolar	45	10	55	56
Básica primaria	236	73	309	299
Secundaria	256	0	256	245
Media	86	0	86	84
TOTAL			706	684

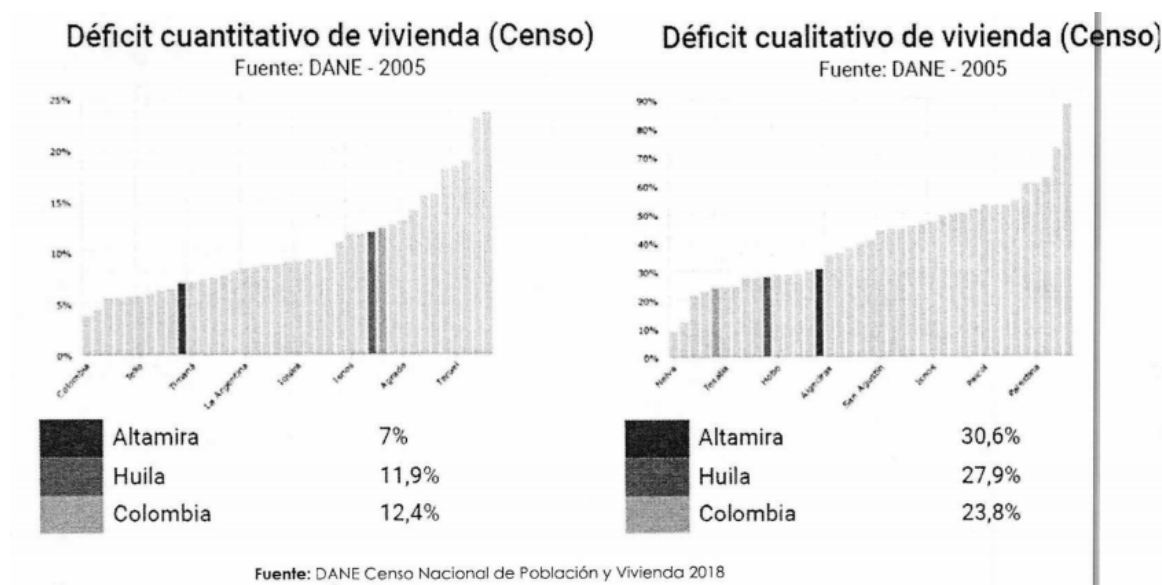
Fuente: Alcaldía municipio de Altamira

Fuente: (Calderón , 2020)

A su vez orientado al fomento de la recreación, la actividad física y el deporte, con acceso a procesos culturales en el municipio.

La gestión de subsidios de viviendas que garantice el mejoramiento a familias en estado de pobreza y vulnerabilidad en el área urbana y rural del municipio.

Ilustración 5 Gestión de subsidios para área urbana y rural en Altamira



Fuente: (Calderón , 2020)

El municipio de Altamira proporciona cobertura de los servicios de acueducto con un 89,2% según e, acueducto saneamiento básico y energía.

3.1.4 Entorno económico

El año 2020 nos ha dejado una nueva realidad y muchas lecciones en el mundo. No podemos desaprovechar esta transición para ver a través de la ventana del optimismo las transformaciones que deben ser abordadas con una perspectiva positiva, aprovechando las oportunidades que estas nos traen.

Caracterizar el 2020 resulta difícil porque las transformaciones son muchas en aspectos de la vida familiar, comercial, políticas públicas, empresarial e internacional.

También se podría hablar de una sexta revolución industrial, donde la transformación digital que era un proyecto para el futuro pasó a ser una necesidad apremiante, se aceleró y llegó para quedarse en los hogares, las empresas, los gobiernos, la educación.

El COVID-19, obligó a todos los países a implementar medidas restrictivas y de confinamiento. Por el lado de las personas, la movilidad mundial se redujo a su mínima expresión llegando a caer hasta en un 50% en abril. Todas estas medidas se tradujeron en un fuerte impacto sobre la actividad de operación de las empresas, la movilidad de las personas, la distribución de los productos, el abastecimiento de los bienes y servicios, es decir, en términos económicos enfrentamos una crisis doble, la de la oferta y la de la demanda, con características y posibles soluciones diferentes. (Andi, 2020) Se proyecta un crecimiento económico entre 3,8% y 5,9%, con un escenario central de 4,7% para 2021. Es decir, el PIB estaría en un nivel equivalente al 98% de lo observado antes de la pandemia. (Bancolombia, 2021). En cuanto a las actividades productivas, este año se espera que todos los sectores productivos presenten variaciones positivas, aunque la heterogeneidad será el rasgo distintivo del desempeño sectorial en 2021. Los sectores resilientes seguirán su tendencia de avance. Estos incluyen el agropecuario, el financiero, la administración pública y el inmobiliario. Se espera también que la industria gane una porción importante del terreno perdido en 2020 por la mayor demanda interna y anticipamos recuperaciones en comercio, minería y construcción. Sin embargo, la contracción de estas actividades en 2020 fue tan marcada, que su retorno a los registros de 2019 tomará tiempo. (Bancolombia, 2021).

La situación económica para el departamento del Huila no es inferior a las proyecciones nacionales, dado que su producto interno bruto presentaba una senda de recuperación después de cuatro años de niveles de crecimiento negativo, pero la actual coyuntura podría acentuar el retroceso de la actividad económica, en especial en sectores representativos como comercio y transporte que aporta más del 18% del agregado departamental, otros sectores como construcción (7,76%) quien presentaba una tendencia decreciente incluso opuesta al comportamiento del sector a nivel nacional, minas y canteras (6,66%) el cual desde la crisis de 2015 no se recupera

completamente dada la dependencia del renglón hidrocarburos en el sector del departamento, Actividades inmobiliarias (6,58%) y actividades artísticas y de entretenimiento (2,68%).

Tabla 8 Proyección de crecimiento PIB Colombia desde la perspectiva de la demanda

Componente	Escenario V	Escenario W	Escenario U
Gasto de consumo final	-3,70%	-5,60%	-8,00%
Gasto de consumo final de los hogares	-5,70%	-8,10%	-11,50%
Gasto de consumo final del gobierno general	5,20%	5,30%	7,30%
Formación bruta de Capital	-5,20%	-7,80%	-10,20%
Exportaciones	-4,60%	-7,10%	-10,70%
Importaciones	-10,10%	-11,30%	-12,70%
PIB	-2,70%	-5,00%	-7,90%

Fuente: Fedesarrollo.

Fuente: Fedesarrollo 2021

Según las proyecciones de Fedesarrollo, los sectores que muestran cifras positivas de crecimiento y que son representativos para el Huila son: administración pública (20,42%) quien tanto a nivel nacional como departamental incrementará sustancialmente para mitigar la propagación del virus y desarrollar instrumentos para la reactivación económica, por otro lado, agricultura que representa 18,78% de la economía departamental, sector necesario para garantizar la cadena de abastecimiento de alimentos en la región. (Dussan, 2020).

Por tanto, la economía del municipio de Altamira está basada en la fabricación del bizcocho de achira que ha sido el producto más importante de la economía local, durante las últimas 8 décadas. Altamira es conocida en el contexto Nacional por este producto; se tienen algunas limitantes como la desorganización comunitaria, la carestía de la materia prima para la elaboración del bizcocho y la insuficiencia de producción de la misma.

En el sector comercial también existen dentro del sector primario, la actividad agrícola del municipio de Altamira, que es una de las actividades económicas fundamentales del municipio.

Los cultivos sembrados corresponden a: cultivos permanentes, dentro de este grupo de cultivos se encuentran café, cítricos como uva, maracuyá, papaya, plátano y cacao. Cultivos transitorios, este grupo de cultivos lo conforman maíz, arroz, sorgo, tabaco y frijol principalmente. (Rodriguez, 2016).

3.1.5 Entorno organizacional

En el contexto organizacional del municipio, se puede destacar el desarrollo integral de la comunidad, frente a la implementación de medidas institucionales tomadas por los entes gubernamentales y las respectivas autoridades. Cabe resaltar que el municipio en coordinación de las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, se garantiza que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realcen a su interior y en relación con las demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo. (Calderón , 2020).

3.1.6 Entorno Político

Colombia vive un complicado entorno político al que se añaden retos en materia fiscal y de cuentas externas, que no son ajenos a otros países latinoamericanos o emergentes. Sin embargo, respecto al promedio, Colombia tiene un escenario económico favorable para 2020 por lo que se hace relevante analizar: un avance económico local destacado en el entorno regional. Nuestro crecimiento del PIB para este año (2,8%) es más conservador frente al consenso de analistas y autoridades (superior al 3%). Nuestra cautela, se apoya en un entorno global de lento crecimiento y con la necesidad de ajustes al gasto público, lo que evaluamos como una sobreestimación de los ingresos públicos para 2020. A pesar de ello, esperamos una Colombia

más constructiva entre las cinco principales economías latinoamericanas, pero en ningún caso superior a 2%. (Virgen, 2020).

De acuerdo con el número de personas que devengan sus ingresos total o parcialmente de las diversas actividades que realizan representa una actividad alta, pero no existe una organización o agremiación que represente con vehemencia los intereses de los mismos o que posea información estadística sobre el sector, pues ya que en muchos casos estas actividades se hacen de manera informal en el municipio de Altamira. (Calderón , 2020).

3.1.7 Entorno Cultural

(Rodriguez, Yesid, 2019), Altamira no cuenta con una cultura propia puesto que lo que se observa es una mezcla cultural total, evidenciada en las costumbres, las construcciones y en general en el modo de vivir de ciertas comunidades. Por lo tanto, el objetivo principal es rescatar nuestra cultura, volverla a tener en el sitio privilegiado en el que estaba en otros tiempos, pues para todos es bien sabido que nuestros grupos de danzas, música y teatro eran reconocidos a nivel departamental y nacional por su alto nivel y compromiso por lo que hacen. Como aspectos culturales se destacan:

Los siguientes lugares hacen parte del patrimonio local:

- ✓ Iglesia Parroquia san Roque de Altamira.
- ✓ Casa de la Cultura El Marco del Parque Principal.
- ✓ El marco del parque principal.

Atractivos turísticos como:

- ✓ La Zanja del Palo Colorado (Turismo ecológico, senderismo).
- ✓ Balneario los Carbones (Turismo recreativo).

- ✓ Pozo de San Roque (Turismo religioso).
- ✓ Centro Recreacional San Roque (Turismo recreativo).
- ✓ Laguna de Altamira (Turismo ecológico).
- ✓ La Zanja del Diablo (Turismo ecológico, senderismo).
- ✓ Pericongo (Turismo ecológico, senderismo).

Además de las practicas árticas y culturales del municipio también se tiene las comidas típicas gentilicio y otros aspectos que son importantes en el entorno cultural.

Tabla 9 Características del municipio de Altamira

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Gentilicio	Altamireños
Comida Típica	Bizcocho de achira, panderos, galletas de nata, Sancocho Huilense, tamal, pan de yuca.
Productos Típicos	Café, plátano, uvas y maracuyá
Fiestas	San Pedro, Fiesta Patronal en honor a San Roque 16 de Agosto, Fiesta de Santa Marta 29 de julio, Semana Santa
Baile Típico	Baile de la Bizcochera, Sanjuanero Huilense

Fuente: Alcaldía municipio de Altamira

Fuente: (Calderón , 2020)

3.1.8 Entorno Ambiental

(Calderón , 2020) , La localización geográfica de Altamira y la oferta natural paisajística de la región confieren unas singulares características bajo las cuales deben enmarcarse todos los elementos que se involucren el desarrollo del municipio. Hacer parte del cauce del rio magdalena implica una gran responsabilidad en materia de gestión ambiental, la cual debe estar

estrechamente vinculada las políticas y marcos regulatorios, que en varios casos trascienden las fronteras, y por las cuales tenemos el reto de constituir un modelo de desarrollo distinto.

(Rodríguez, Yesid, 2019) , La población de Altamira por encontrarse localizado en la parte sur del departamento, región que se caracteriza por sufrir acelerados procesos de degradación del ecosistema, situación alarmante pues quiere decir que la mayoría del territorio está en deterioro permanente lo cual obliga a otorgar al tema ambiental la máxima prioridad. Con lo anterior podemos afirmar que el principal problema de su territorio es el climático y el recurso hídrico; a pesar de la cercanía al río Magdalena, los terrenos cultivables no poseen agua, ya que se encuentran a un nivel superior al río Magdalena, y además las vegas cercanas al río, se inundan, debido a las crecientes del río.

3.1.9 Entorno Legal

(Calderón , 2020) ,En el municipio de Altamira existe el plan integral de seguridad y convivencia ciudadana asociado al plan de desarrollo municipal, encaminado a unir esfuerzos entre la autoridad político administrativa, la fuerza pública y demás organismos de seguridad del estado. Orientados a crear y fortalecer la capacidad instalada de las entidades y generar confianza en la comunidad y en un solo esfuerzo lograr disminuir las situaciones que deterioran las condiciones de seguridad y convivencia en el municipio. Esto involucra también el trabajo decente, la formulación e implementación de manera coordinada de políticas públicas como métodos de resolución de conflictos entre los que se destacan la conciliación, el arbitraje y la amigable composición.

En Colombia, se presentan leyes y decretos que se modifican continuamente, con el propósito de generar mejoras y beneficios para la competitividad empresarial, que se relaciona con la organización.

Ley 789 de 2002; Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Ley 1607 de 2012 (Diciembre 26) por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones.

Ley 1429 de 2010 Formalización y Generación de empleo, El 29 de diciembre de 2010 el Gobierno Nacional promulgó la Ley 1429 de 2010 o Ley de Formalización y Generación de Empleo, que brinda beneficios e incentivos a los empresarios para disminuir los costos de formalizarse y apoyarlos en el crecimiento de sus negocios.

Ley 1562 del 11 de julio de 2012, Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional".

Artículo 33 del Código de Comercio la matrícula mercantil debe renovarse entre los primeros tres meses del año, indiferente a la fecha en la cual se realizó la inscripción de la matrícula mercantil.

Ley 232 de 1995, por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

Ley 962 de 2005 artículo 27 y el Decreto Reglamentario 1879 de 2008. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

Disposiciones legales que regulan el Registro Único de Proponentes: Leyes: Ley 80 de 1993 – sobre contratación estatal. Ley 789 de 2002 – sobre contribuciones parafiscales y otros

asuntos - fiscales. Ley 1150 de 2007 – que modifica la ley 80 de 1993. Ley 1474 de 2011 – sobre 82 mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y efectividad del control de la función pública (Estatuto Anticorrupción).

Decretos: Decreto 393 de 2002 – sobre tarifas de las cámaras de comercio. Decreto 1690 de 2009 – que modifica a las tarifas del Registro Único de Proponentes.

Ley 1150 de 2007 por medio de la cual se introduce medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

3.1.10 Entorno Tecnológico

(Calderón , 2020) , Este sector genera un enfoque en donde no solo el estado, sino también los diferentes actores y personas de la sociedad son fundamentales, para un desarrollo integral de un sector digital, esto permite apoyar el acceso a información pública y demás que permite la accesibilidad al ciudadano para una mejor comunicación con el fin de mejorar procesos productivos, educativos y demás que son importantes en el día a día. A través de este factor se impulsa el desarrollo para la ampliación de la cobertura y calidad de las Tic en el municipio y así contribuyendo a programas, servicios y otros que generen el fortalecimiento del talento humano en el municipio.

Este servicio de coberturas es prestado por diferentes empresas privadas como telefonía Claro, Movistar (telefonía fija y celular) y Tigo, y además con prestación del servicio de Internet. Y la prestación del servicio de televisión por cable, permitiendo así una comunicación e información oportuna. Además, existe la emisora comunitaria “Dinámica Stereo”, el objetivo es rescatarla para que se transmitiera desde el casco urbano del municipio.

3.2 Análisis general del sector

La empresa Uvas Yayo, desarrolla su objetivo social en el sector de comercio con la comercialización de uvas Isabela a granel, a diferentes lugares, y en el sector de producción, con el manejo y cuidado de los cultivos de uva, que la organización tiene en el municipio.

La uva es una fruta rica en vitaminas y minerales de sabor dulce y agradable aroma; originaria de Europa mediterránea y Asia Central, lugares donde históricamente ha sido utilizada para la elaboración de vino, que resultaría como un elemento indispensable en eventos como las celebraciones religiosas.

En Colombia los primeros cultivos de uva se localizaron en el norte de Valle del Cauca, departamento ubicado al suroeste del país, también, con el paso del tiempo se instalaron algunos cultivos en municipios de Boyacá y el Huila. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE los tipos de uva más destacados en el país son la red globe, la verde y la Isabela, que dependiendo sus características son destinadas a la fabricación de vinos, mermeladas, jugos, uvas pasas o como fruta fresca. (Porras, 2019).

En los hogares colombianos cada día las personas adicionan en su carrito de mercado, frutas para tener comidas saludables y los beneficios que estos productos le brinda al cuerpo humano. La uva Isabela es una de las frutas más apetecidas en la canasta familiar por los colombianos, así mismo, esta contiene nutrientes que benefician la salud de las personas, subiendo defensas, oxigenan la sangre, entre otras.

Es de resaltar que la semilla de la uva Isabela, es una de las que contiene más cantidad de antioxidantes como: resveratrol, polifenoles, taninos y flavonoides. Y dentro de revisión

bibliografía se ha encontrado que un grupo de investigadores de la Universidad de California hallaron un componente en la semilla de la uva llamado B2G2 que inhibe el crecimiento de las células cancerígenas. (Monje, Uva Isabella, una fruta con oportunidades, 2021).

3.3 Las empresas del sector

Uvas Yayo es una empresa que cuenta con una amplia experiencia en la comercialización y con un posicionamiento y reconocimiento en el mercado a nivel regional por su calidad y frescura en las uvas.

Son varias las empresas en la región que realizan la comercialización de uvas Isabela y que de una u otra manera se han mantenido en el mercado, pese a la baja de precios (sobreproducción) en muchas ocasiones es una amenaza fundamental haciendo que los demás tengan que disminuir sus precios de venta a su vez provocando la amenaza de la demanda del producto induciendo a represamientos y deterioros de la uva.

Las empresas de la región se encuentran localizadas en el municipio de Altamira y Tarqui, los más grandes distribuidores de uvas Isabela se encuentran en estos lugares, ofreciendo algunos de ellos variedad de productos en diferentes líneas y presentaciones, de esta manera permitiendo a los distribuidores comercializar las uvas en diferentes productos como pulpas de frutas, bandejas de uvas, vino de uva entre otras presentaciones llegando a cualquier parte de Colombia.

Las empresas de este sector de comercialización son los mayores compradores de los cultivadores que se encuentran en la región, dado al volumen de ventas y la cobertura con la que cuenta, permitiendo realizar negocios con minorías y detallistas con ofertas favorables en los productos que ofrecen a los clientes.

Tabla 10 Empresas competidoras a nivel local

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
Uvas Yayo.	Comercialización de uvas a granel.
Tocayo Uvas.	Comercialización de uvas a granel.
Uvas Tilo.	Comercialización de uvas a granel.
Uvas Tarqui.	Comercialización de uvas en bandeja.
Farid Uvas.	Comercialización de uvas a granel y en bandeja.
Frutas Bachi.	Comercialización de uva a granel, Maracuyá, Limón, Cholupa, Lulo.
Grupo Asociativo Cultivadores de Uvas Buenos Aires (ASOBUAR).	Comercialización de pulpa de uva, uva a granel, uva en bandeja.
Asociación de Productores de Uvas del Valle del Magdalena.	Comercialización de vino artesanal, uva en bandeja.

Fuente: Elaboración autoras

De acuerdo con las empresas que hacen presencia en el sector y realizan sus actividades comerciales de distribución de frutas a diferentes lugares del país, no se tiene claro si estas cuentan con el registro de su empresa en cámara de comercio de Neiva en el municipio de Altamira.

3.4 Análisis de los competidores actuales

La competencia en el sector de comercialización está marcada por una guerra de precios entre las empresas y los clientes, una amenaza que constituye permanentemente para las empresas. Con la implementación de los distritos de riego en los Municipios de Tarqui y Altamira, el impulso del cultivo de uva se avizora como principal desarrollo productivo de esta región del Departamento.

La comercialización de la uva Isabela se realiza básicamente hacia Bogotá, considerando que se está llegando a copar el principal nicho de mercado donde se entrega esta variedad, la cual se está recomendando replantar y pasar a la uva red globe, cuya potencial muestra mejores alternativas para los productores del departamento. (Barragán, 2010).

La competencia directa presenta a los diferentes clientes continuamente productos sustitutos, facilidades o acuerdos de compra, entrega, plazos, entre otros. Estas empresas realizan estas estrategias con el fin de alcanzar una mayor cobertura de las ofertas que brindan los cultivadores de la región. Al igual que tiene establecidas cadenas de suministros que le permitan llegar a cualquier parte del país de una forma económica, eficiente y oportuna satisfaciendo las necesidades de los clientes.

No obstante, tienen establecidos los puntos de comercialización a lo largo del territorio nacional, preste al aumento de los canales de distribución y de esta manera creando más mercados objetivos a donde llegar al cliente.

A nivel local, las empresas obtienen ingresos por el comercio y distribución de uvas Isabela en diferentes presentaciones, además que el mercado cuenta con organizaciones con trayectoria y reconocimiento.

Las empresas de la región, no cuentan muchas veces con los recursos necesarios para hacer inversión en la organización ya que estas no cuentan con personal idóneo, con uvas de buena calidad y con experiencia en el mercado. Estas empresas son las pequeñas y con poco

tiempo en el mercado; ya que las organizaciones medianas y grandes cuentan con recursos necesarios para hacer en la empresa, productos de buena calidad, cuenta con proveedores con trayectoria y precios favorables, y el tiempo ha hecho que se conviertan en distribuidores reconocidos y autorizados por los clientes, por otro lado manejan altos pedidos y mercancía lo cual hace que puedan cumplirle a muchos clientes con las productos que requiera en el momento.

Gran parte de los competidores con cuenta con un portafolio amplio de derivados de la uva, por lo cual se dirigen a realizar una sola actividad comercial, como también cabe destacar que los competidores más grandes y fuertes tienen instalaciones idóneas, espacios con acabados modernos, pero sin embargo no es la constante en todos los establecimientos del municipio, ya hay organizaciones pequeñas y con buena presentación.

Por tanto, las estrategias de los competidores se basan en tomar los primeros turnos en la ciudad de Bogotá, donde son enviada sus cargas, y de esta manera tomar los precios del producto creando inconvenientes a las demás empresas que van llegando a lo largo del día. Estos objetivos están centrados en aumentar el volumen de sus ventas, mejorar reconocimiento y fidelidad por parte del cliente, ganando así mayor participación en el mercado, dando credibilidad y rentabilidad de que el aumento de la competencia ha evidenciado que el mercado sigue siendo atractivo.

Tabla 11 Posibilidades de Uvas Yayo frente a estrategias de la competencia

ESTRATEGIA	CONDICIONES DE UVAS YAYO	
	SUPERABLES	
	EQUIPARABLE	INALCANZABLE
PRODUCTOS	X	
PRECIOS	X	

CALIDAD	X
TIEMPOS DE ENTREGA	X
DISTRIBUCIÓN	X
EXPERIENCIA	
COMPROMISO	X
	X

Fuente: Elaboración autoras

Realizando un análisis general de la competencia de acuerdo al conocimiento que se tiene del sector se puede establecer que una de las principales debilidades en algunas de las empresas son; la falta de organización administrativa y una deficiente planeación estratégica.

PARTE V. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4. Corporativos

4.1 Como se llegó al plan

Toda empresa necesita un plan estratégico para operar, es así como puedes lograr tus objetivos. En general, al formular un plan estratégico, se debe considerar la previsión para los próximos 5 o 10 años, pero también se puede formular un período más corto, como por ejemplo 3 años. No importa cuánto tiempo lleve, estos siete pasos son necesarios para desarrollar un plan estratégico eficaz.

1. Comprender el medio ambiente

Debe comenzar por comprender el mercado y el mundo. Por lo tanto, es necesario considerar cómo la situación política actual afecta su negocio. De la misma forma, hacer lo mismo en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

2. Definir misión, visión y valores corporativos

Es cierto que la misión y visión de la empresa son aspectos que pueden cambiar a partir de ahora, pero los valores corporativos suelen ser permanentes. En cuanto a misión y visión, la primera responde a las razones para convertirse en empresa, y la segunda responde a sus objetivos.

3. Establecer metas y objetivos

Esto le permite saber a dónde quiere ir con la empresa. Para saber si esto se está logrando, para ello, es necesario establecer metas medibles y alcanzables, aunque sean ambiciosas, y fijar una fecha límite para su desarrollo. Los objetivos de la empresa se basan en su misión, visión y valores.

4. Realizar análisis internos de la empresa.

Así como se han evaluado los factores externos que afectan el crecimiento empresarial, también deben evaluarse los factores internos. De esta manera, puede comprender mejor las fortalezas y debilidades de la empresa, los recursos, etc.

5. Definir estrategia

Con los objetivos descritos anteriormente y una comprensión de los recursos disponibles, puede definir las estrategias necesarias para lograr cada objetivo. Los indicadores anteriores deben considerarse para medir el éxito de la estrategia.

6. Involucrar a todo el equipo de trabajo

Si bien la formulación de un plan estratégico corresponde a los ejecutivos de una empresa, su ejecución es responsabilidad de todos. Por ello, los empleados deben involucrarse: informarles del plan estratégico, participar en él, hacer un seguimiento adecuado, etc.

7. Seguimiento y cambios necesarios

Es necesario seguir la estrategia para comprender si tiene éxito. También debe tenerse en cuenta que puede cambiar con las necesidades del mercado y de los clientes.

4.1.1 Logotipo

Ilustración 6 Logotipo propuesto para Uvas Yayo



Fuente: Elaboración autoras

4.1.2 Misión

Uvas Yayo es una empresa dedicada a la comercialización de uvas Isabela de la mejor calidad, adaptándose a las necesidades de los clientes que son lo primordial en nuestra empresa, ofreciendo su producto a nivel nacional y satisfaciendo las expectativas del cliente.

4.1.3 Visión

Uvas Yayo será una empresa líder a nivel regional en el año 2025 por la comercialización y producción de uvas Isabela, que habrá conseguido captar gran parte del mercado por medio de sus estrategias de ventas, diferenciándose por sus estándares de calidad y entrega oportuna.

4.1.4 Valores Humanos

Ilustración 7 Valores humanos propuestos para la empresa Uvas Yayo



Fuente elaboración autoras

Amor: valor que induce al bienestar mismo y el de los otros, ya que nos esforzamos para agradar y querer a todos los que componen esta sociedad.

Integridad: Caracterizada por anteponer la honestidad y veracidad de uno mismo.

Esfuerzo: Luchar por las metas que se quieren conseguir en la sociedad.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de las acciones realizadas, cumpliendo con las obligaciones y compromisos.

Respeto: Capaz de reconocer, apreciar y valorar a los demás, ya que todos somos valiosos.

Lealtad: Ser fieles y leales con nuestro equipo y clientes para que ellos se sientan identificados.

Puntualidad: Es muy importante porque en ella reflejamos nuestro compromiso, orden y disciplina como personas.

Compromiso: Es la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.

Solidaridad: Es la colaboración en las personas, buscando el bien común.

4.1.5 Valores Corporativos

Ilustración 8 Valores corporativos propuestos para la empresa Uvas Yayo



Fuente elaboración autoras

Participación: Es una herramienta para lograr que las personas se unan para un bien en común, esto significa que todos debemos integrarnos a las iniciativas creativas y constructivas.

Liderazgo: Esta implica un conjunto de habilidades que posee un individuo para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos a realizar las tareas de forma eficiente y orientándolos hacia la consecución de objetivos.

Trabajo en equipo: La comunicación y la retroalimentación de conocimientos entre un grupo de personas es esencial para el buen funcionamiento de toda la empresa. También son

importantes la unión y el buen clima durante las actividades para mantener la armonía entre los integrantes.

Transparencia y honestidad: Este implica ejercer la honestidad a través de prácticas transparentes y correctas, anteponiendo la verdad en cualquier situación y generando confianza.

Ética: Esta constituye un principio, no anteponer los criterios propios sobre lo correcto.

Bienestar general: Brindar lo mejor para las personas que trabajan en la organización, promoviendo espacios que ayuden a la toma de decisiones y hábitos de vida saludable que beneficien a los trabajadores y los clientes.

Competitividad e innovación: Se promueve desde la cultura empresarial y que parte de la necesidad de estar constantemente ideando proyectos que conduzcan a mejorar los procesos laborales y la calidad de los colaboradores.

Responsabilidad social: Compromiso u obligación de los miembros de la empresa y la sociedad entre sí como conjunto para el cuidado del medio ambiente, alcanzando beneficios para la comunidad.

Confianza: Estar enfocados en procesos con total transparencia respetando de manera íntegra en todos los aspectos legales y morales, basados en la responsabilidad y el respeto mutuo.

4.2 Políticas

4.2.1 Políticas del área administrativas

Capacitación: proporcionar jornadas de capacitación de habilidades para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Presentación personal: portar el uniforme asignado por la empresa con buena presentación en los horarios laborales establecidos.

Clima organizacional: se considera prioritario contar con el apoyo total de todos los trabajadores, para alcanzar y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable cumpliendo y haciendo cumplir prácticas y procedimientos seguros.

Horario: el horario de ingreso del personal de la empresa comenzará a partir de las 8:00 am.

Señalización: realizar la debida señalización de los lugares de posibles riesgos dentro de la empresa.

Integración: mejorar las condiciones laborales y la integración de los trabajadores de la empresa practicando un trato afectuoso y el respeto por la dignidad humana.

4.2.2 Políticas del área talento humano

Reclutamiento: para el proceso de reclutamiento se realizará a través de la página web de la empresa y allí se darán los respectivos resultados.

Proceso de contratación: se tendrá en cuenta la presentación personal, sus estudios y experiencias al momento de contratación del personal.

Educación: el personal de la empresa tendrá permiso en caso de presentar constancias de estudios que esté realizando en el momento y si es el caso flexibilizar su horario.

Capacitaciones servicio al cliente: realizar capacitaciones constantemente que permitan instruir a los empleados sobre el servicio al cliente.

Sanciones: de acuerdo a la falta o daño que el personal comenta se le aplicará la debida sanción. Una de ellas es llamada de atención de forma verbal y escrita, suspensión o terminación del contrato.

Confidencialidad: los datos que los solicitantes registren será tratados con confidencialidad para la empresa.

4.2.3 Políticas del área de finanzas

Formas de pago: realizar el pago puntual y oportuno a los empleados de la empresa entre las fechas 26 a 30 de cada mes.

Planeación financiera: se deberá desarrollar una efectiva planeación financiera que permita definir resultados de gestión y crecimiento.

Controles de contabilidad: planificar, gestionar y controlar continuamente la estructura de costos, a fin de obtener mayores eficiencias y altas sostenibilidades de niveles de comercialización.

Manejo de contabilidad: llevar de manera adecuada la contabilidad y los controles de la empresa, para una mejor gestión.

Sistema de facturación: evaluar financieramente las ventas o compras y las inversiones actuales y potenciales, que la organización considere necesarios para garantizar crecimiento y sostenibilidad.

Normas contables: suministrar información contable de manera oportuna, precisa y veraz que permita la efectiva toma de decisiones, bajo normas contables.

4.2.4 Políticas del área de producción u operaciones

Protección: protección para los empleados en el momento de la carga de la uva al vehículo transportador.

Calidad: cada proceso de esta área está encaminado a la calidad tanto en la recepción como la distribución del producto.

Métodos: verificación y evaluación de la eficiencia del trabajo de los colaboradores de la empresa en sus diversas áreas.

Finalidad: el área de operaciones se ocupa de las disposiciones que cuenta para complacer a su demanda.

Seguridad en el trabajo: se adoptarán las medidas de prevención y protección necesarias de una posibilidad de accidente o enfermedad laboral.

Distribución: la distribución de la uva se realizará de acuerdo a la demanda existente en el mercado.

4.2.5 Políticas del área de mercadeo

Publicidad: se realizará publicidad de la empresa por redes sociales, vallas publicitarias o por otros medios a través del área de marketing.

Innovación tecnológica: mantener de manera constante un mejoramiento de los procesos de negocios para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.

Satisfacción de clientes: promocionar y difundir los servicios y facilidades disponibles a los clientes relacionados a: centros de servicios y atención al cliente, puntos de recaudación que ayuden a la rentabilidad de la empresa.

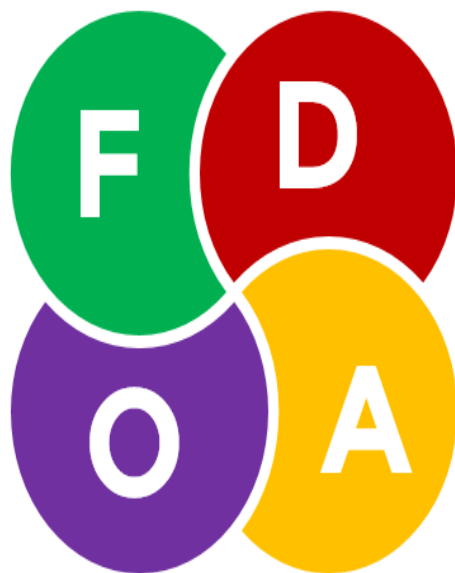
Recepción de pedidos: organizar la agenda de pedidos de distribución para llevar un control adecuado de la entrega.

Recreación de la marca: incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, recrear la marca de forma más atractiva y con un nuevo diseño que la haga recordar a sus clientes.

Entrega de pedidos: entregar de manera oportuna y eficiente la carga del producto como se acordó en el momento de la venta con el cliente.

5.3 Matriz DOFA

Tabla 12 Matriz DOFA



FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-Relación con proveedores.	1-Falta de normatividad y cumplimiento vigentes.
2-Liderazgo administrativo.	2-Existencia y aplicación de planes estratégicos.
3-Experiencia en actividades comerciales.	3-Capacitación del personal.
4-Compromiso y sentido de pertenencia por la empresa.	4-Tecnificación del área de operaciones.
5-Grado de participación de la empresa en el mercado.	5-Crecimiento de ventas y comercialización.
6-Credibilidad ante los clientes.	6-Estructura de la organización y políticas.

	7-Cultivo de producción propia agroindustrial	7-Estructura física.
	8- Fidelización de los clientes por medio de los precios justos del comercio	8- Competencia empresarial a nivel local.
	9- Penetración de nuevos mercados	9- Desorganización administrativa en el área contable
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS- DO
1-Uso de herramientas tecnológicas.	1-Incorporar herramientas tecnológicas en la empresa que permitan un desarrollo eficiente y dar cumplimiento con el incremento del mercado.	1-Buscar a través de las herramientas gubernamentales la reglamentación adecuada para la empresa y así darle cumplimiento.
2-Hábitos de consumo.	2- Confrontar las necesidad y exigencia para da una mejor calidad de servicio	2-Realización de la planeación estratégica con apoyo de personal capacitado.
3-Necesidades crecientes de la población.	3-Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo para dar a conocer la empresa a otras de la región.	3-Realizar alianzas con entes que fortalezcan la capacitación de los clientes internos y externos.

4-Municipio eje del sur del departamento del Huila en el sector agrícola	4-Determinar la necesidad de incluir el portafolio de nuevos productos.	4-Mejorar las herramientas de trabajo que permitan la sistematización de los procesos.
5-Experiencia en el mercado.	5-Realizar capacitación a las personas para mayores resultados.	5-Buscar nuevos clientes, aprovechando la experiencia y la calidad de la uva.
6-Localización de la empresa en un municipio productivo y dinámico.	6- Analizar estrategias que empoderen el conocimiento de la empresa por medio de la transformación digital	6- Dar a conocer el mercado potencial con las alternativas empresariales de la organización.

7-Diversificación de nuevos productos	7- Administrar el desarrollo productivo con el mercado.	7- Fortalecimiento de variedad del producto
8-Capital de inversión para dar a conocer el sistema empresarial	8-Analizar portafolio de inversión que fortalezca los vínculos empresariales.	8- Buscar fuentes de financiación que contribuya al objetivo misional.
9- Profesional contable para efectos de organización empresarial del sistema contable.	9- Dar informes pertinentes a los ente gubernamentales para ofrecer calidad y servicio en el mercado.	9- Contratar a un contador público para que le administre las transacciones comerciales de la empresa.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS- FA	ESTRATEGIAS-DA
1-Afectaciones ambientales en los cultivos.	1-Buscar constantemente los proveedores manteniendo el producto en continua rotación.	1-Aumentar las alianzas con proveedores que cumplan con la normatividad vigente y así poder realizar la comercialización de la uva.
2-Aumento de la competencia.	2-Fortalecer los clientes actuales con estrategias de fidelización para los nuevos y antiguos haciendo frente a la competencia.	2-Establecer alianzas estratégicas con varios clientes y asociaciones del sector para llegar a nuevos clientes.

3-Baja producción de uva en la región.	3-Rebuscar nuevos proveedores a nivel nacional y permita mejorar y fortalecer la empresa frente a la competencia.	3-Capacitar al personal en temas específicos para llegar a la especialización en cuanto a la comercialización de la uva.
4-Productos sustitutos.	4-Establecer un ciclo de mejora continua en la organización.	4-Adquirir póliza para disminuir riesgos como robos, incendios, o problemas de desastre natural.
5-Disminución de la capacidad adquisitiva.	5-Realizar planes de venta que favorezcan la economía de la empresa además de brindar variedad de productos al cliente	5- Crecimiento de ventas mediante políticas organizaciones
6-Aumento de la inseguridad y delincuencia.	6- Desarrollar alianzas tácticas con los diferentes órganos de control del territorio para fortalecer del cultivo agropecuario	6- Afiliación a aseguradoras y a reaseguradoras para que se ofrezca una mejor servicio.
7-Altos costos en la producción y comercialización.	7- Realizar políticas de comercialización del producto	7- Administrar las buenas prácticas de comercialización del producto.

8-Cumplimiento de reglamentaciones para el sector.	8- Diseñar programas de requerimientos de agente gubernamentales del comercio.	8- Realizar un benchmarking en el sector sur del departamento del Huila para posicionar la empresa.
9-Desaceleración económica.	9- Mantener constante las políticas de precios con referencia al sector económico	9- Incrementar beneficios que contribuyan al fortalecimiento de grupos empresariales.

Fuente: Elaboración autoras

Partiendo de la matriz DOFA se evidencia Si bien la empresa ha hecho todo lo posible por destacar en la producción de uva, hay que reconocer que varios países han sido los protagonistas de este mercado durante muchos años, entre otros, China, Estados Unidos, Italia, Chile, Francia. y España han concentrado casi el 50% Mercado mundial. Según las estadísticas, se dice que cada año se producen en el mundo más de 67 millones de toneladas de esta fruta, también es importante Realizar un benchmarking en el sector sur del departamento del Huila para posicionar la empresa.

5.4 Perfil de Capacidad Externa (perfil de oportunidades y amenazas)- (POAM)

Tabla 13 Perfil de Capacidad Externa (Perfil de oportunidades y amenazas) POAM

CALIFICACIÓN FACTORES	GRADO						IMPACTO			INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ - OPORTUNIDADES	INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ - AMENAZAS
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS							
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS											
La apertura económica Pos pandemia										Se observa en la matriz el perfil de oportunidades y amenazas del medio se clasifican en el grado de altas,	El municipio cuenta con entidades financieras que tiene oficina: Banco agrario las demás son corresponsales
Ley de entidades financieras											
Inversión política											
Devaluación del peso Colombiano											

[illegible]

									cambiaría y la reforma laboral las cuales direccionadas efectivamente traen beneficio mutuo a la compañía. De igual forma la reactivación de la economía, la política monetaria e inflación serán los próximos factores	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

									sucesivos de eficacia y eficiencia en la organización ya que si se planea estratégicament e utilizando estos pilares se logrará aumentar la productividad y competitividad en la empresa. Finalmente se determinó que el bajo eslabón	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

										de oportunidad en la entidad es la comercializació n intermunicipal del producto por temas trascendentales de pandemia y bioseguridad.	
POLÍTICOS											
Constitución Política										Las normas esta	La empresa se
Normas impositivas										mentarías nacionales,	encuentra en niveles

Estabilidad política										departamentales y municipales	transitorios de comercializació
El Congreso- disposiciones reglamentarias laborales										traen consigo un sinnúmero de reformas que conducen a la	n del producto debido a los decretos de movilización
Políticas públicas más dominantes										compañía estar en reinversión productiva en	Municipal por la Covid-19 y el Paro Nacional,
Falta de credibilidad en instancias Gubernamentales										todos los aspectos, partiendo de los lineamientos nacionales de	para ello se están regulando los pasos vehicular en todo el
Participación gerencial con leyes nuevas										competitividad para el	departamento del Huila y el

[illegible]

										de este orden de ideas anudando los procesos de cooperación política en temas de emprendimiento es un factor de oportunidad ejemplar en la empresa claro que las amenazas son latentes dentro de este entorno debido a los entes no	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

										simpatizantes de la política actual en querer un cambio.	
SOCIALES											
Tasas de natalidad										Se puede observar	Neiva el primer trimestre
Distribución del ingreso										que la población	2021, la tasa de desempleo fue
Incremento del desempleo										emergente en el sector ha	del 20.6% con el aumento del
Seguridad nacional										incrementado debido al paso	2.7pp (puntos porcentuales)

[illegible]

[illegible]

										incrementar más la productividad, lo que significa para la empresa requerir estudios transversales de seguridad integral y social como debilidad educativa.	Universidades públicas lo cual está ayudando a flexibilizar un poco el egreso por educación contribuyendo más en los resultados de aprendizaje de la estudiante generando una población más educada y proyectada al emprendimiento este proceso se
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

											está realizando paulatinamente en cada centro académico.
TECNOLÓGICOS											
Nivel de tecnología										Es una oportunidad de	Es una falencia latente
Flexibilidad de los procesos										impacto tecnológico en	en el municipio no tener
Automatización de procesos productivos										la empresa debido a los cambios en los	cobertura total en acceso a
Acceso a la tecnología										diferentes entornos y más	internet, esto proporciona un déficit del

[illegible]

										de reinventar las estrategias emergentes de competitividad que se tiene por tácticas de fidelización de clientes ; aunque las herramientas que se tienen son un poco ambigués se puede requerir de apoyo a los diferentes digitales lo cual serviría para que la comunidad acceda a este servicio y se logre canalizar más ventas a través de las redes sociales.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

										programas del estado "impulsa Colombia, Mintic, Pro Colombia, sistema departamental de ciencia, tecnología e innovación (CODECTIC).	
COMPETITIVOS											
Desregulació n sector financiero										Para esta empresa dentro	En el sector se tienen
Alianzas estratégicas										las posibilidades	grandes empresas que

Formación de conglomerados									que se tiene en	distribuyen sus
desarrollo de la banca de inversiones									referente a la capacidad competitiva se debe evaluar y	productos en el departamento como es el caso de productora y
Internacionalización del negocio financiero									dispensar el mercado externo	comercializador a ALFRUVER ubicada en el
Inversión extranjera en el sector financiero									orientado a realizar outsourcing y	municipio de Pitalito- plaza de mercado la
Relación de talento humano									alianzas estratégica de	cual es competencia fuerte en el
Nuevos competidores									ventas en el sector	mercado por su antigüedad en el

										fruticultor de la región.	comercio; esto nos hace fuertes para diversificar las medidas a seguir y los estándares a utilizar en calidad y servicio.
GEOGRÁFICOS											
Ubicación										Los	El clima
Clima										cambios	en estos meses
Vías de acceso										climatológicos han ocasionado bajas en todos los campos	no ha sido el favorable ya que está muy lluvioso y ha

										productores de la región, pero se cuenta con buenas prácticas empíricas agrícolas que ayuda a equilibrar un poco la producción.	ocasionado daños en los cultivos lo mismo que las vías de acceso muy dañadas impidiendo el paso de vehículos por las vías terciarias del municipio y los alrededores.

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica, (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 154)

A=Alto, M= Medio, B= Bajo

5.5 Diagrama de vulnerabilidad

Tabla 14 Diagrama de Vulnerabilidad

PU NTAL	AMEN AZA	CONSEC UENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBAB ILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCIÓN		GRA DO DE VULNERAB ILIDAD
			0	10	,0	0	0	10	
Lle gada de nuevos competido res al mercado Fruver	Mayor es inversión monetaria	Pérdida de capacidad financiera en el tema operacional	7		0,80		9		5,6

Calidad del producto (Uva)	Transporte del producto no apto por el sistema vial del departamento	La altas oleadas de lluvias hacen que las vías terciarias se dañen, produciendo demoras en entrega de la mercancía.	8	0,90	8	7,2
Aumento de niveles de desempleo en la	Disminución de las ventas	Abastecimiento del producto en inventario poca rotación de despacho.	7	0,70	7	4,9

región (Covid-19)						
Ser vicio al cliente	Organi zaciones regionales con personal especializado en el área y equipo tecnificado para la labor.	Alejamie nto de la comunidad a otros espacios emergentes.	5	0,60	7	3
Au mento de inflación	Aumen to de los costos de producción	Disminuc ión de la demanda.	3	0,70	8	2,1

Pos tura cultural del entorno- covid-19	Cliente s utilizando las TIC para evitar el contagio del virus por los productos	Consumi smo vanguardista	7	0,80	6	5,6
Im agen corporativ a	Ausenc ia de clientes por poca reactivación económica	Clientes insatisfechos	4	0,90	3	3,6
Mit igar el impacto ambiental	La desforestación , tala de árboles en los	Desequili brio ambiental en el sector agrícola	3	0,90	2	2,7

	campos aledaños a los cultivos de fruver					
Fal ta de recursos económico s y capital de inversión para desarrollar el fortalecimi ento	Empre sas comercializad oras de uvas que existen en Tarqui, Pitalito legalmente constituidas que compra la cosecha de uvas a pie.	Discrimi nar del mercado de competencia en la comercialización de uva	4	0,70	1	2,8

empresaria						
1.						

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 195)

Geografía

En primer lugar, la ubicación de la empresa en un determinado lugar, región, municipio o región es una decisión estratégica muy importante. Porque esto le permitirá obtener recursos naturales, clima favorable, condiciones topográficas específicas y cercanía al mercado, esto hace propicia la ubicación de la empresa productora de frutas porque la uva debe tener unas condiciones favorables de cosecha.

Por lo tanto, si los factores geográficos se utilizan adecuadamente, pueden convertirse en una oportunidad importante.

2. Economía

Por otro lado, los factores económicos que las empresas deben considerar son los indicadores macroeconómicos generales, como el producto interno bruto (PIB), la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, el tipo de cambio, etc.

Estos factores pueden tener un impacto positivo en el desempeño de la empresa y también pueden tener un efecto adverso en el comportamiento de la empresa. Si los objetivos de la empresa se logran o no.

3. Tecnología

Al mismo tiempo, los cambios en la tecnología afectarán a la producción debido al progreso tecnológico, los procesos de producción, marketing, transporte y comunicación de la empresa han cambiado y por ello se deben formular estrategias que estén a la vanguardia de los colaboradores.

Por lo tanto, si la empresa no responde a estos enormes avances, esto podría representar una gran amenaza para su desempeño.

4. Políticos

Del mismo modo, el aspecto político está relacionado con todas las leyes y reglamentos del gobierno asociados con la fruta y la uva. Esto puede incluir políticas tributarias, regulaciones laborales, sistemas de incentivos, tratados internacionales, en ese sentido, existen problemas con el TLC con Chile, ya que las uvas de ese país se distinguen por su amplia calidad.

Todas estas leyes y regulaciones también pueden ayudar o dificultar el logro de los objetivos comerciales.

5. Social

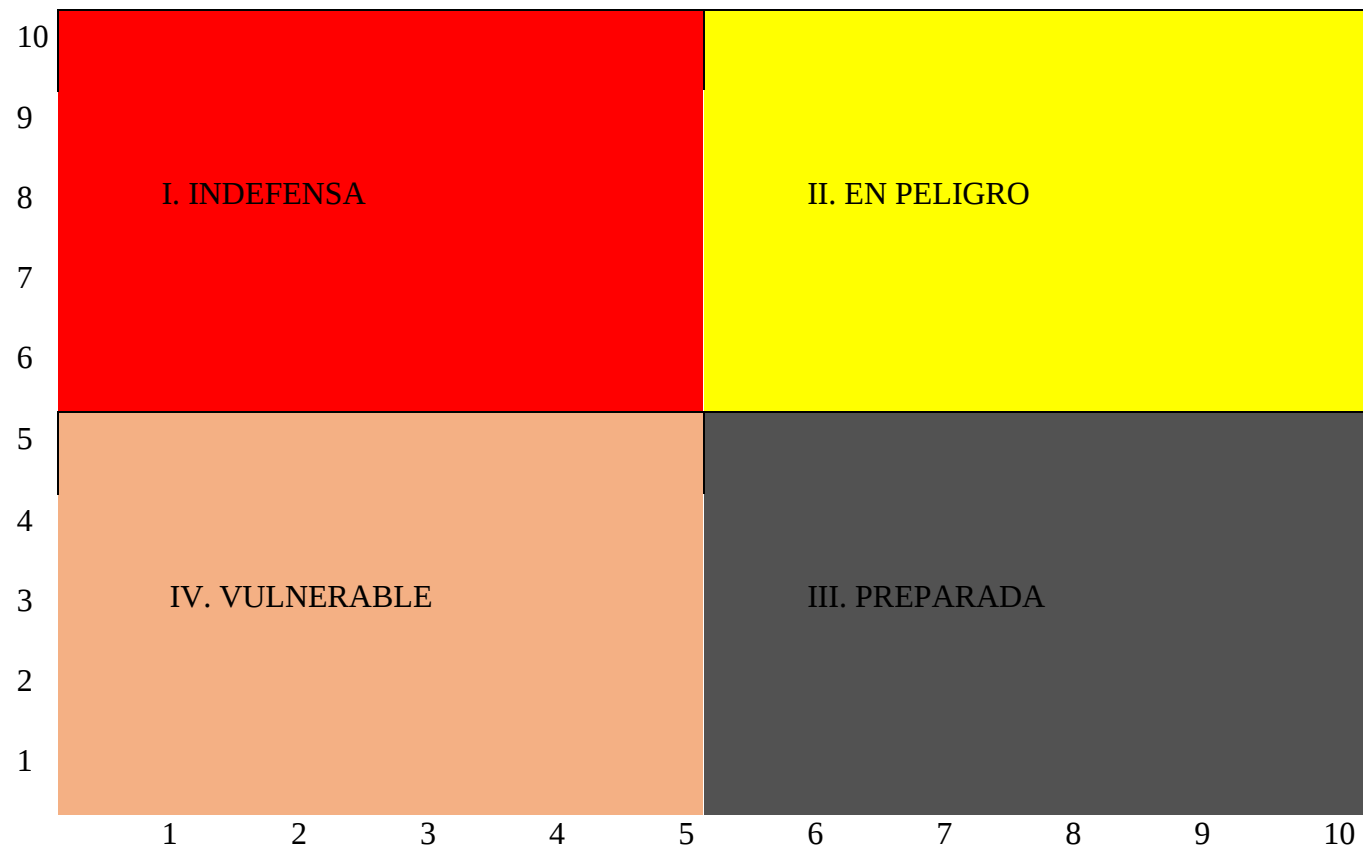
Al mismo tiempo, los factores sociales están relacionados con la calidad de la salud de los trabajadores, el nivel educativo, el tipo de trabajo, las creencias y la cultura que prevalecen entre los diferentes grupos de personas en el área operativa de la empresa Uvas Yayo. Permítales actuar de una manera que sea beneficiosa para el éxito de la empresa o que pueda representar una amenaza, reconociendo los tipos de riesgo laboral existentes por la propia práctica

6. Competitivo

Finalmente, los factores competitivos de la empresa Uvas Yayo están directamente relacionados con el mercado colombiano, pueden ser factores que determinen la calidad y precio de los productos y la competencia en la prestación de producción de frutas. Al dar a las empresas la oportunidad de lograr un cierto grado de diferenciación o todo lo contrario, la competencia se convierte en una gran amenaza

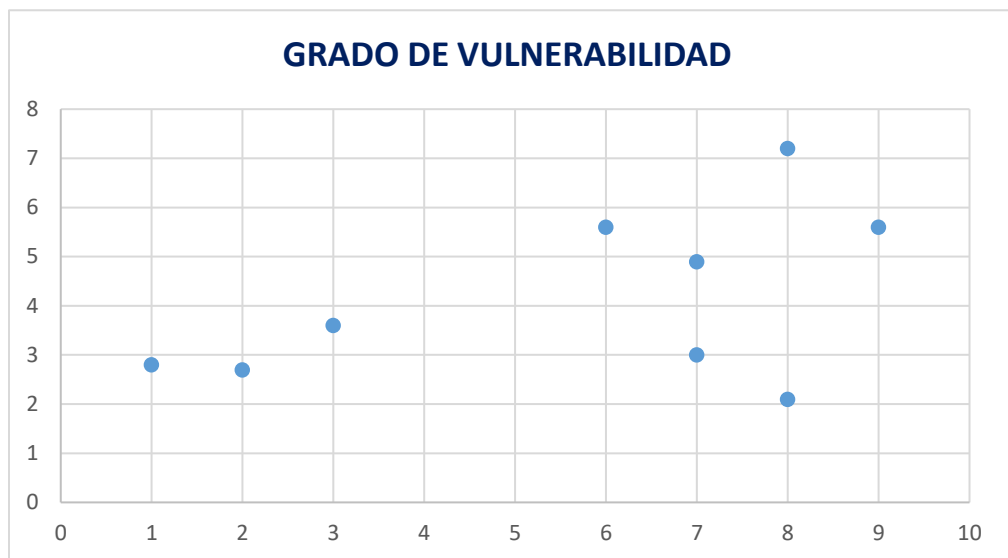
5.6 Diagrama

Ilustración 9 Diagrama



Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 197)

Ilustración 10 Diagrama de vulnerabilidad



Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 194)

En la empresa sujeto de análisis resulta fundamental saber en el punto en el que la compañía se encuentra, en ese sentido con este análisis se busca conocer el grado de vulnerabilidad de Uvas Yayo frente a ataques maliciosos. Este análisis servirá para atajar los aspectos más urgentes y para planificar una estrategia global de seguridad.

El nivel riesgo al analizar la vulnerabilidad se basa en 3 conceptos:

1. Las amenazas a las que hacer frente
2. Las vulnerabilidades que existen en el entorno
3. Las capacidades de la organización para mejorar su ciberseguridad

El nivel de riesgo de una organización se calcula en base al nivel de impacto adverso producido por una vulnerabilidad explotada con éxito y la probabilidad de ocurrencia de las correspondientes amenazas.

Tabla 15 Capacidad de reacción y grado de vulnerabilidad

CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
9	5,6
8	7,2
7	4,9
7	3
8	2,1
6	5,6
3	3,6
2	2,7
1	2,8

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág.

194)

La falta de conocimiento y de aprovechar lo que ofrece el Gobierno Nacional mediante alternativas de incentivar el agro industrial por las entidades financieras y población vulnerable.

La empresa con los conocimientos adquiridos se está preparando para enfrentar los diferentes retos referentes al mercado de competencias.

La falta del desarrollo tecnológico facilita la distribución del producto mediante el conocimiento de los proveedores del producto agro industrial "Uvas" pero sin embargo la calidad del producto se manifiesta en la manera como ofrece la comercialización a los clientes.

5.7 Diagnostico Interno PCI – Capacidad Directiva

Tabla 16 Diagnostico Interno PCI, Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			INTERPR ETACIÒN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Teniendo en cuenta , La
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social										capacidad directiva de la empresa se
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico										identificó que el factor del diagnóstico
3.Evaluacion y pronostico del medio										interno de debilidad: Uso de

4.Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		planes estratégicos Análisis
5.Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		estratégico, Comunicación y
6.Comunicación y control gerencial.							X	X	control gerencial, Orientación
7.Orientacion empresarial							X	X	empresarial, Sistema de
8.Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X						X	coordinación, Evaluación de
9.Habilidad para responder a la tecnología cambiante.					X			X	gestión las cuales son bajas pero se tiene un alto grado de

10.Habilidad para manejar la inflación.				X			X		debilidad en:
11.Agresividad para enfrentar la competencia.		X						X	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes,
12.Sistemas de control.						X	X		Flexibilidad de la estructura organizacional,
13.Sistema de toma de decisiones.				X			X		Habilidad para responder a la tecnología cambiante,
14.Sistema de coordinación						X		X	Habilidad para manejar la inflación, Sistema de toma de
15.Evaluación de gestión.						X	X		
16.Otros.		X						X	

										decisiones; Por consiguiente el diagnostico que nos interpreta estos datos significa que a organización debe desarrollar unas estrategias que determinen los diferentes cambios en la producción y comercialización del producto en miras de
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

									proyectar una rentabilidad empresarial.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 176)

5.7.1 Diagnostico Interno PCI – Capacidad Competitiva

Tabla 17 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			INTERPR ETACIÒN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1.Fuerza de producto, calidad, exclusividad							X			Como se demuestra en la capacidad competitiva, nos damos cuenta que la empresa uvas Yayo en las
2.Lealtad y satisfacción del cliente.					X		X			

3. Participación del mercado.		X					X		diferentes variables de
4. Bajos costos de distribución y ventas.		X					X		diagnóstico debe fortalecer las
5. Uso de la curva de experiencia					X		X		variables de debilidad
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.		X					X		referentes a: Lealtad y satisfacción del
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X			X		cliente, uso de la curva de experiencia en
8. Grandes barreras en entradas de productos en la compañía.		X						X	término medio y de igual manera en término alto en

9.Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.				X			X		las variables;
10.Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos.		X						X	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos,
11.Concentraci3n de consumidores.		X						X	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado. Esto
12.Administraci3n de clientes.		X					X		significa que el impacto que
13.Acceso a organismos privados o p3blicos.		X					X		puede desarrollar a nivel empresarial es
14.Portafolio de productos.			X					X	muy alto, a pesar que la

										gubernamentales y en especial en este momento en tiempo de pandemia.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 177).

5.7.2 Diagnostico Interno PCI – Capacidad Financiera

Tabla 18 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			INTERPR ETACIÒN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Se evidencia en el

1. Acceso a capital cuando lo requiera.					X		X			diagnostico interno de capacidad financiera lo siguiente: el factor de debilidad más bajo que afecta inherentemente a la empresa son: Inversión de capital, Capacidad para satisfacer la demanda,
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				X			X			
3. Facilidad para salir del mercado.		X						X		
4. Rentabilidad retorno de la inversión.		X					X			
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.			X				X			
6. Comunicación y control gerencial.					X		X			
7. Habilidad para competir en precios.	X							X		

8.Inversion de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.						X	X			Estabilidad de costos. Así mismo el alto grado de debilidad que se pretende mejorar a través de las estrategias financieras es: el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento; debido al impacto que tiene la organización debe analizar las
9.Estabilidad de costos.						X	X			
10.Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.					X			X		
11.Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X						X		
12.Otros.				X						

										diferentes variables que den un mayor nivel de competitividad financiera e impacto en el capital de inversión, Liquidez, disponibilidad de fondos internos, elaboración de una demanda con respecto a los precios y demás variables que
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

										inciden en el desarrollo y crecimiento de la organización , a pesar que la institución tiene un crecimiento de mercado y este creciendo con el flujo de capital inicial, pero le falta competitividad en administración de los recursos financieros.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 178)

5.7.3 Diagnostico Interno PCI – Capacidad Tecnológica

Tabla 19 Diagnostico Interno PCI. Capacidad Tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			INTERPR ETACIÒN
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Al realizar
1.Habilidad técnica y de manufactura.			X				X			capacidad de tecnología
2.Capacidad de innovación					X			X		referente a los niveles de baja
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos.		X						X		debilidad en la organización se tiene: la Economía

4.Fuerza de patentes y procesos				X			X			de producción y incide en una mayor productividad en la oferta y la demanda en los niveles productivos, planeados en el municipio de Altamira. Teniendo en cuenta el grado de fortalecimiento
5.Efectividad de la producción y programas de entrega.				X			X			
6.Value de agregado al producto		X					X			
7.Intensidad de la mano de obra en el producto.		X					X			
8.Economía de escala.						X	X			
9.Nivel tecnológico.			X				X			

10.Aplicacion de tecnología de computadores.			X				X		en: Nivel de tecnología utilizado en los productos, Valor de agregado al producto, Intensidad de la mano de obra en el producto, Intensidad de la mano de obra en el producto.
11.Nivel de coordinación e integración con otras áreas.					X			X	
12.Flexibilidad de la producción.			X				X		
13.Otros.					X			X	

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 179)

5.7.4 Diagnostico Interno PCI – Capacidad del Talento Humano

Tabla 20 Diagnostico Interno PCI. Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			INTERPR ETACIÒN
	A lto	M edio	B ajo	A lto	M edio	B ajo	A lto	M edio	B ajo	De acuerdo
1.Nivel académico del talento.					X		X			planteado del diagnóstico
2.Experiencia técnica		X					X			interno de capacidad del
3.Estabilidad	X						X			talento humano en
4.Rotacion		X						X		la organización se
5.Absentismo						X			X	visualiza lo
6.Pertenencia	X						X			siguiente: El nivel
7.Motivacion		X						X		de absentismo,
8.Nivel de remuneración		X						X		accidentalidad y retiros son bajos.

9.Accidentalidad						X		X	De igual manera para que la empresa desarrolle un mayor impacto se requiere una mayor capacitación del talento humano, una mayor experiencia y una formación en los perfiles ocupacionales que conlleven a tener una pertinente y calidad del
10.Retiros						X		X	
11.Indice de desempeño		X						X	
12.Otros.						X		X	

									empleado, de igual manera para evitar la calidad I+D se requiere que la empresa siga fortaleciendo la estabilidad la pertinencia y el desarrollo organizacional para tener un desarrollo dentro de la vida productiva empresarial.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente basado en el libro Gerencia Estratégica (Serna , Gerencia estrategica, 2015, pág. 180)

El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

5.8 Estrategias

Por el estado actual de la empresa Uvas Yayo, tiene una necesidad creciente de generar utilidades, que les permita permanecer en el mercado a través del tiempo, lo que a lleva a estudiar los factores externos que son una amenaza y a la vez fuente de oportunidades, que al realizar una correcta interpretación permite crear estrategias sostenibles para conseguir competitividad en la región.

Sin embargo, unas buenas estrategias derivadas de los factores externos no garantizan por sí solos el éxito, es necesario que la organización a nivel interno este fortalecida y correctamente dirigida. Por lo tanto, se debe también crear estrategias para el mejoramiento interno de la empresa y aprovechar las ventajas que se han adquirido.

Al realizar un análisis de las estrategias posibles a seguir en la organización, se puede determinar, que las estrategias de competitividad más conveniente, es la estrategia de enfoque, en segmento de clientes, acompañada de la estrategia de diferenciación, aunque hay que anotar que otras estrategias, como la diferenciación en costos, tiene características comunes con el mercado actual, como son: competencias en precios, productos estandarizados y con múltiples oferentes, existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de los productos. Esta estrategia conlleva un manejo de altos volúmenes de venta en un mercado que los proveedores tiene alto poder de negociación y altos costos financieros, no es una estrategia sostenible a corto plazo y hay competidores que tiene mayores herramientas para seguir esta estrategia.

Se elige la estrategia de enfoque diferenciación principalmente, porque se quiere realizar una segmentación del mercado, buscando zonas menos atendidas y menos competidas, aplicando estrategias de diferenciación, que también permitirán tener precios similares o superiores a la competencia, lo cual requiere de condiciones que la empresa puede lograr, inicialmente se mantendrán precios relativamente similares a la competencia mientras que las estrategias de diferenciación sea sostenida, continua y se vaya alcanzando competitividad y la diferenciación sea claramente percibida por los clientes.

Los resultados esperados, se pueden lograr con un cubrimiento de las necesidades de los clientes, mejor que la competencia, la atención al cliente, la calidad, con las características propias que puede alcanzar la empresa como el prestigio, reputación, estilo. Es indispensable

mantener la calidad de las uvas Isabela. Para el éxito se debe crear complementos al producto como disponibilidad, rapidez en la entrega y crédito.

Es indispensable estar capacitado y responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes, permitiendo una mejor adaptación a la empresa por las necesidades específicas de los consumidores.

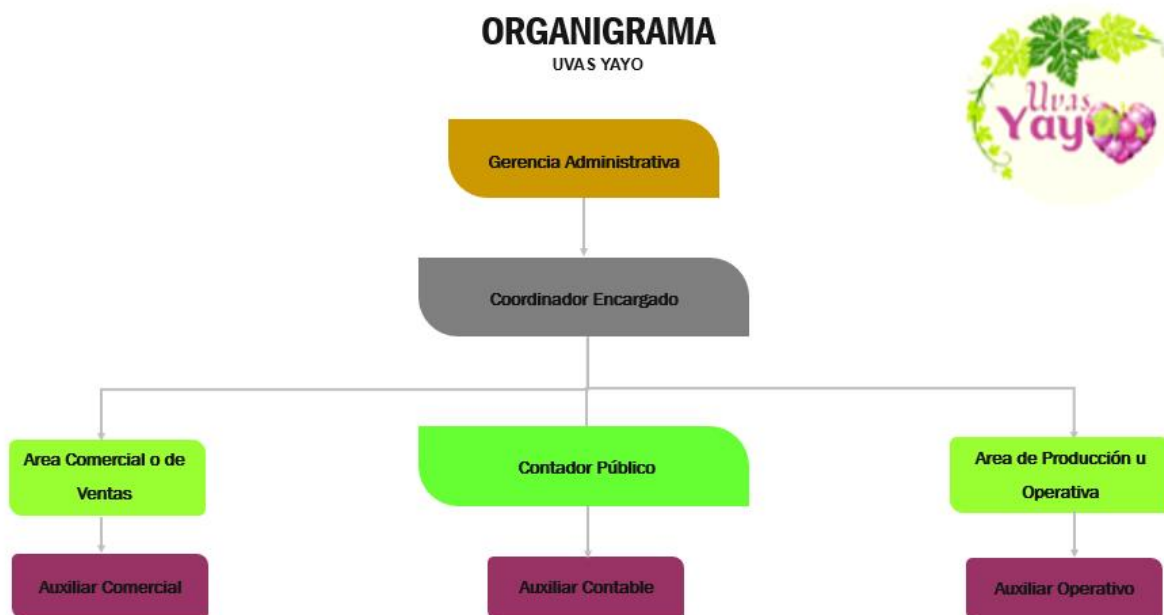
De acuerdo a la posición estratégica de la empresa, teniendo en cuenta, factores internos como: el rendimiento de la inversión, apalancamiento, liquidez, capacidad de trabajo, flujo de efectivo, riesgos implícitos, los negocio y los factores externos como cambios tecnológicos, variables de la demanda, precio de los productos establecido por los competidores, la posición competitiva, entre otras, las estrategias serán conservadora enfocada al crecimiento, no se tiene la capacidad de realizar estrategias agresivas, defensivas o competitivas, es una empresa que tiene pocas ventajas competitivas importantes en un sector relativamente estable ya que puede permanecer cerca de la competencia y no se corre demasiado riesgos.

PARTE VI. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

6 Estructura Organizacional

De acuerdo al tamaño de la organización, se ha dividido dos áreas fundamentales, el área comercial o de ventas y el área de producción u operativa, hay otras que son importantes en la organización, como son el área contable y financiera y área de mercadeo que no están representadas en la estructura, pero si presentes en la empresa en las funciones asignadas al gerente administrativo y al coordinador encargado. De acuerdo a la normatividad vigente se incorpora a la estructura organizacional, el asesor del sistema de gestión y seguridad en el trabajo.

Ilustración 11 Organigrama para la empresa Uvas Yayo



Fuente: Elaboración autoras

En la empresa Uvas Yayo, se busca una administración donde la interacción con los clientes es fundamental, donde los empleados son la base de la organización y no simples empleados, se busca ayudar a que las cosas se hagan de la mejor manera, coordinando el equipo de trabajo y conservando la calidad de la uva. Ya que el cliente es muy importante para la empresa al igual que satisfacer sus expectativas. Relacionando estos aspectos y la estrategia formulada se propone una administración enfocada en procesos, lo que le permitirá reconocer que los procesos pueden ser el problema, y de esta manera poder evaluar los procesos, de no ser evaluados de forma individual, por lo tanto, no se debe pensar en cambiar las personas, sino en mejorar continuamente los procesos, trabajar en equipo, manejar una información compartida, crear una orientación al cliente, entre otros aspectos.

6.1 Sistema de seguimiento e indicadores del plan y cuadro de mando integral

El análisis situacional de la organización permite definir las estrategias para que la empresa avance hacia la visión y misión, para lo cual, se presentan las herramientas necesarias, para fijar las estrategias necesarias teniendo en cuenta, que se busca, unas acciones de crecimiento y rentabilidad en la empresa.

6.1.2 Cuadro de mando integral

Ilustración 12 Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD



Fuente: Elaboración autoras, basado en el libro (Serna , Gerencia estrategica, 2015)

6.2 Mapa estratégico 2021-2023

Ilustración 13 Mapa estratégico 2021-2023

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL				
ENFOQUE FINANCIERO	Aumento de crecimiento económico	Diversificar las fuentes de ventas	Aumentar las ventas	Ampliar el número de clientes y/o negocios en clientes actuales
ENFOQUE AL CLIENTE	Mejorar la imagen institucional	Creer la percepción del valor	Implementar estrategias de fidelización	Acrecentar la experiencia de los clientes
ORGANIZACIÓN INTERNA	Optimización de los procesos	Ampliar la satisfacción del cliente	Mejorar tiempo de respuesta para lo entrega y recolección del producto	Desarrollar el nivel de calidad del producto
ENFOQUE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo del proceso administrativo y estratégico	Incrementar las líneas de negocio	Aumento de conocimientos por medio de capacitaciones	Mantener la flexibilidad operacional y financiera

Fuente elaboración autoras

6.3 Tablero de mando

Tabla 21 Tablero de mando

TABLERO DE MANDO					
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS			RESPONSABLE
ENFOQUE FINANCIERO					
Aumento de crecimiento económico	Utilidad neta/ventas	2021	2022	2023	Área comercial y de mercadeo
		100%	120%	150%	
		1	12	15	
Diversificar las fuentes de ventas	Crecimiento de ventas por otros productos	120%	150%	200%	
Aumentar las ventas	Crecimiento anual de ventas	120%	150%	180%	

Ampliar el número de clientes	Clientes nuevos/ clientes totales	1 5%	20 %	25 %	
ENFOQUE AL CLIENTE					
Mejorar la imagen institucional	Calidad del producto + calidad del servicio/precio competitivo + entrega oportuna	18 %	2 4%	3 0%	Área administrativa, producción y financiera
Crecer la percepción del valor	Evaluar los valores agregadas	65 %	7 0%	7 5%	Área administrativa y financiera
Implem entar estrategias de fidelización	Total de clientes en periodo I+/ total de clientes periodo I				
Acrescen tar la experiencia de los clientes	Nº de clientes con proyección/ Nº total de clientes	40 %	4 5%	5 0%	Área de producción y diseño

	con proyectos realizados				
ORGANIZACIÓN INTERNA					
Optimiz ación de los procesos	Costos vs utilidad	3 5%	45%	5 5%	Área administrativa, financiera y de producción
Ampliar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	3 0%	50%	7 0%	Área administrativa y financiera
Mejorar el tiempo de respuesta del producto	Tiempo de retraso de respuesta/tiempo	1 0 horas	9 horas	8 horas	Área administrativa y de producción
Desarrol lar el nivel de calidad del producto	N° de PQRS recibidas/ N° proyectos realizados	2 %	3%	5 %	Área administrativa y financiera
ENFOQUE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Desarrol lo del proceso	Evaluació n periódica	50 %	60 %	7 5%	Área administrativa

administrativo y estratégico					
Incrementar las líneas de negocio	N° de nuevas líneas de negocio/ N° de líneas de negocio totales	10 %	15 %	2 0%	Área administrativa, producción y financiera
Aumentar el conocimiento por medio de capacitaciones	Gastos de formación/ cifras de ventas	10 %	20 %	3 0%	Área administrativa y talento humano
Mantener la flexibilidad operacional y financiera	Capacidad utilizada en Uvas Yayo/ capacidad instalada	60 %	70 %	8 0%	Área administrativa y financiera

Fuente: Elaboración autoras

6.4 Plan de acción

La idea principal de cómo se llegó al mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que se envía a los trabajadores de la empresa UVAS YAYO, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar.

Se llega al plan estratégico ya que, a diferencia de las perspectivas, los temas son muy específicos para UVAS YAYO. Por ello se establecieron diferentes métodos:

Excelencia Operacional

Cultura de seguridad

Sostenibilidad

Innovación y Liderazgo Tecnológico

Tabla 22 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
PROYECTO: “Direccionamiento estratégico para la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira”						
RESPONSABLES: Empresa Uvas Yayo						
N °	ESTRATEGIA	ACCIONES	TAREAS O ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONTROL	PLAZOS	RESPONSABLE
1	Mejorar el desempeño	Presentación de la estructura organizacional.	Transmitir el rol que desempeña cada uno, al igual que las responsabilidades.	Control de asistencia a reuniones o eventualidades que se realicen.	Cada a 30 días	Gerente administrativo.
		Socializar el proyecto de plan estratégico.	Instaurar fechas para reuniones y dar a	Documentos donde se conserven aportes hechos .	2 a 3 meses	Coordinador encargado.

	interno que permita el crecimiento de la organización.		conocer el proyecto.			
		Capacitar el personal sobre el tema y el desarrollo de crecimiento.	Buscar empresas capacitadoras. Elaborar el plan de capacitación.	Evaluación y seguimiento de lo aprendido por medio de la productividad.	Cad a 2 meses	Contrato con empresa capacitadora.
		Motivar al personal de la empresa de forma directa e indirecta.	Construir y poner en marcha un plan de incentivos y reconocimientos, donde se logre el bienestar social.	Documento escrito que plasme el plan a tener en cuenta y llevar a cabo.	Cad a mes	Gerente administrativo y coordinador encargado, junto por jefe del área de producción y talento humano.

		Dar a conocer el procedimiento que se debe seguir para lograr un buen desempeño en la empresa y en las labores de cada uno.	Realizar reuniones de manera constante para conocer el resultado.	Control de asistencia del reporte de las capacitaciones.	Cad a 4 meses	Jefe encargado de producción y área financiera.
2	Fortalecer aspectos que permita conseguir un mayor	Aumentar las ventas	Elaborar un plan de marketing	Estados financieros	6 meses	Área financiera de la empresa.
		Aumentar líneas de productos.	Establecer la elaboración de nuevos productos	Aumento de proveedores y del trabajo del área de producción.	12 meses	Jefe de producción u operaciones junto

	desempeño financiero		a base de la uva Isabela.			con gerencia administrativa.
		Buscar clientes nuevos.	Crear alianzas estratégicas para atraer a los clientes	Base de datos que indiquen el número de clientes actuales.	8 meses	Coordinado r encargado y jefe financiero.
3	Diseñar aspectos que permitan conseguir factores diferenciadores para los procesos	Ofrecimient o de nuevos productos sustitutos.	Crear nuevos productos, teniendo alianzas complementarias con empresas.	Identificació n de productos nuevos y empresas estratégicas para alianzas.	Entre 12 y 24 mese	Gerente administrativo, jefe de producción y financiero.
		Plantear un plan de compras manteniendo la	Mantener parámetros y normas de calidad.	Plan de mejor que estipule el control de	12 meses	Jefe de producción, jefe de ventas, y

	productivos y los clientes.	calidad de los productos.	Formalizar un plan de mejoras en el proceso operativo.	calidad, punto de partida y distribución, la planeación de compras y logística.		coordinador encargado.
		Identificar las necesidades de los clientes.	Crear un plan de ventas.	Documento escrito con los planes y estudio respectivos.	9 meses	Jefe de marketing y gerente administrativo.
			Construir un estudio de mercados.			
		Enfocar las estrategias para consentir a los clientes.	Crear un plan de clientes y referidos.	Documento y base de datos. Realizar encuestas de satisfacción.	5 meses	
			Premiar a clientes más fieles.			

			Fortalecer el servicio de venta.			
4	Mejorar los procesos operativos existentes para generar una mayor vinculación hacia el cliente.	Crear mecanismos para conocer las quejas y los reclamos de los clientes.	Implementa r buzón de PQRS.	Buzón de sugerencias, más un documento escrito con la descripción de las políticas.	Cada 3 días.	Jefe de ventas y marketing, más gerente administrativo.
			Plantear políticas de calidad y garantía.		2 meses.	
		Revisar y hacer un seguimiento de los procesos que se realizan.	Buscar aspectos críticos y mejorar para obtener un buen desempeño.		4 meses	
		Tratar de implementar las		Documento sistematizado con	7 meses	

		sugerencias acordes a los requerimientos de los clientes.	Fortalecer y tener en cuenta las necesidades que los clientes sugieren.	las respectivas sugerencias. Crear una base de información sobre las sugerencias.		Coordinador encargado, jefe de ventas.
5	Implementar el control de contabilidad de la empresa, para una mejor organización y desempeño empresarial	Contratar un contador público para el control financiero. Identificar las necesidades de la empresa.	Formalizar el convenio o contrato para el registro de las fuentes económicas. Realizar una lista de chequeo, para verificar las	Dar a conocer los resultados obtenidos, por parte de las estadísticas financieras al gerente y coordinador encargado de las actividades comerciales y	Cada mes.	Contador de la empresa, gerente administrativo y coordinador encargado.

		Cumplir con las normas de contabilidad, de acuerdo a los libros contables, entre otros.	falencias en la empresa. Ejercer una inspección, para determinar los buenos resultados.	administrativas de la organización.		
--	--	---	---	-------------------------------------	--	--

Fuente elaboración propia

Uno de los aspectos más importantes de iniciar un negocio es determinar su rentabilidad. La rentabilidad financiera permite asociar el beneficio neto de la empresa con su propio capital. Es uno de los ratios más decisivos para una empresa porque mide el beneficio asociado con la inversión del propietario. Cuanto mayor sea el ratio, mejor será la rentabilidad financiera, porque las expectativas de los inversores serán más satisfactorias.

Los indicadores y las estrategias a tomar a futuro se centran, primero en estudiar los factores que pertenecen al macro ambiente de la empresa, tales como factores políticos y legales, factores económicos, factores sociales y culturales y factores técnicos. En los últimos años, el departamento de Huila se ha visto atrapada en el abismo de las crisis económicas y financieras, que ha deteriorado a todo el país y se ha convertido en un gran problema económico que asola a muchas familias. Esta crisis ha tenido un gran impacto en la mayoría de las empresas e incluso ha facilitado su liquidación.

En la actualidad, las condiciones económicas del país no son las más adecuadas para los emprendedores porque enfrentan dificultades para obtener financiamiento para proyectos. Una gran cantidad de cambios en las políticas y regulaciones gubernamentales afectan las actividades y operaciones de la empresa. Sin embargo, la caída de las tasas de interés es buena para las empresas porque pueden pedir prestado a tasas de interés más bajas para realizar inversiones.

7 Marco conceptual

En el presente trabajo, se encuentran conceptos de palabras claves que se manejan en el proceso de investigación, para la presente monografía se tiene como marco conceptual lo siguiente:

Gestión: (López & Mariño, 2010, pág. 78) ,Permite proyectar la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello en la estrategia, la cual se constituye en su eje, porque permite establecer el camino para construir el futuro de la organización. La gestión no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno. Así la gestión cumple una función de articulación entre la organización y los demás sistemas del medio y asume la labor de proyección de la organización, para lo cual debe estar en contacto continuo con las variables externas.

Administración: (López & Mariño, 2010, pág. 77), Es el conjunto de principios que se desarrollan bajo la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Estrategia: (Fred, 2013, pág. 11) , Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Planeación estratégica: (Chiavenato, 2017), Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

Planeación: (Fred, 2013, pág. 100), La planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados; permitiendo a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.

Organización: (Fred, 2013, pág. 102) , El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién.

Objetivos: (Fred, 2013, pág. 11) , Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Misión: (Fred, 2013, pág. 10) , La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales.

Visión: (Fred, 2013, pág. 10), La visión es aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo, una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada.

Políticas: (Fred, 2013, pág. 12), Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Valores: (Mejía, 2004, pág. 3), Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Metas: (Martinez & MILLA, 2012) , Las organizaciones deber tener claramente articuladas las metas para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

Actividades: Según (REAL, 2019),

Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Tareas: (Lindemann, 2001) , Tarea es el trabajo y aprendizaje que busca proyectar procesos concretos de producción o mantenimiento en las empresas. Conjuntamente con habilidades y conocimientos.

Presupuesto: (Fred, 2013, pág. 270) , Un presupuesto es un documento que detalla cómo se obtendrán los fondos y se gastarán durante un periodo específico de tiempo.

Fundamentalmente, un presupuesto es un método para especificar que se debe hacer para completar la implementación de estrategias con éxito.

8 Marco legal

De acuerdo al trabajo que se está realizando, se enmarca en las siguientes bases legales para la comercialización de la uva Isabela. Inicialmente se rige por la constitución política de Colombia mediante el artículo 38 donde dice: se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realicen en sociedad.

El artículo 78, concierne lo siguiente: La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

También hace parte de la normativa legal, el código de comercio donde estipula en el artículo 19 lo siguiente: Es obligación de todo comerciante matricularse en el registro mercantil, inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos, respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las

prescripciones legales. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

De igual manera, mediante las resoluciones y leyes que son expuestas por el estado se tienen incorporan en la investigación estudio que se está realizando. Por lo tanto, la RESOLUCION 2155 DE 2012 (AGOSTO 2) Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las hortalizas que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.

LEY 590 DE 2000 de 12 de julio: La presente ley tiene por objeto: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

El Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional expidió la Circular No 001 de 2018, mediante la cual expone los lineamientos para la planeación estratégica e institucional, dirigidos a las entidades de los órdenes Nacional y Territorial.

9 Cronograma

Tabla 23 Cronograma

N °	ACTIVIDAD	ME	ME	ME	ME	ME	ME
		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6
1	Descubrimiento del tema para el Proyecto						
2	Revisión bibliografía						
3	Planteamiento del problemas, justificación						
4	Envío del ante Proyecto.						
5	Pregunta de investigación alcance y limitación, objetivos revisión con el tutor.						
6	Marcos referencial, teóricos, conceptual, histórico y legal.						

7	Metodología de la investigación, técnicas instrumentos, población, tabulación resultados.						
8	Conclusiones y recomendaciones a la empresa.						
9	Entrega del proyecto						
10	Sustentación de proyecto						

Fuente elaboración autoras

10 PRESUPUESTO

CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PERSONAL	TOTAL
U.					
Herramientas tecnológicas	1	\$ 500.000	1		\$ 500.000
Crear publicidad corporativa	1	\$ 100.000	1		\$ 100.000
Alianza con empresas regionales		\$ 200.000	1		\$ 200.000
Honorarios	1	\$ 8.000	\$ 35.000	4	\$ 1.120.000
Capacitación con los funcionarios de la empresa en la	1	\$ 400.000	\$ 400.000	4	\$ 400.000

socialización del desempeño laboral.					
Conectividad	2 Meses	\$35.000	2	1	\$ 70.000
Transporte	16 días	\$ 6.000 día	16	4	\$ 384.000
Fotocopias	480	100	480	1	\$ 48.000
Esferos	30	700	4	120	\$ 84.000
Refrigerios	30	\$3.000	120	120	\$ 360.000
Búsqueda de nuevos proveedores	10		10	10	\$1.000.000
				TOTAL	\$ 4.266.000

Tabla 24 Presupuesto

Fuente elaboración autoras

11 CONCLUSIONES

En la organización, se identificó que no tenía direccionamiento estratégico, objetivo al que se centran nuestro trabajo de grado, lo cual resulta una debilidad a la falta de estructura organizacional, la ausencia de la planeación estratégica y la poca solidez financiera, a causa de la misma. Posteriormente, las empresas de la zona tienen falencias y desconocimiento administrativo, en cuanto a la planeación, actividad a la que se dedican cada una de ellas, obteniendo fallas, quejas y reclamos por parte de clientes y proveedores que son parte fundamental de la empresa.

Por lo tanto, la empresa no se encuentra totalmente preparada para afrontar los cambios y las amenazas, que el entorno presenta continuamente, sin embargo, cuenta con la capacidad de crecer y desarrollarse, de manera eficiente haciendo así una competencia para las empresas del sector.

El resultado obtenido en la investigación es muy favorable ya que en el panorama externo de la empresa Uvas Yayo, cuenta con una localización geográfica de gran importancia y oportunidad para la comercialización, permitiendo, que la organización tenga la posibilidad de expandirse y hacer sus actividades comerciales de una manera eficaz, puesto que se accede así, a efectuar las operaciones comerciales, con mayor frecuencia y facilidad para la empresa Uvas Yayo.

Una de las grandes fortalezas de Uvas Yayo, es el tiempo de experiencia que lleva en sector uvero en la región, con la comercialización de uvas a granel, de igual forma, el éxito que

como empresa en el transcurso del tiempo han obtenido, llegando a ser reconocida a nivel regional y en mercado al que actualmente se dirige, donde se resalta la calidad de sus uvas y el cumplimiento de sus pedidos hacia sus clientes, a quienes ofrece una alianza para abastecer su demanda.

Con el fin de satisfacer las necesidades crecientes de la población, sabiendo que el municipio de Altamira, está capacitado para la competitividad y el desarrollo regional de las satisfacciones de la población.

Además, unas de las principales debilidades que se evidencio en el trabajo, es que no cuenta con un proceso de manera formal sobre planeación estratégica, que facilite la proyección y organización estructural de Uvas Yayo, por otra parte, el estancamiento del mercado, la cual se limitan a comercializar a un solo lugar, a su vez no cuenta con herramientas necesarias que permitan un registro, exploración y seguimiento de los procesos de gestión e indicadores de desempeño, claves para el desarrollo de gerencial y financiero de la empresa.

Por consiguiente, el direccionamiento estratégico de la empresa debe ser dirigido para potencializar la calidad, comercialización y experiencia en el mercado con una nueva línea de producción.

Las estrategias serán enfocadas en constituir el proceso administrativo, mejorar la comercialización y productividad de la empresa, aprovechando el punto estratégico de localización con el que cuenta, asimismo aumentando la participación en el mercado haciendo un posicionamiento importante en el sector local y regional como también en la mente de cada uno de los clientes.

12 RECOMENDACIONES

Según el estudio realizado a la empresa Uvas Yayo del municipio de Altamira, lo observado en el transcurso de la elaboración del presente plan de direccionamiento estratégico, se recomienda realizar la implementación de lo propuesto anteriormente, además que se realice unas supervisiones básicas y constantes para tener en cuenta los cambios que se dan de manera interna y externa de la organización.

De la misma forma, se recomienda fortalecer la estructura organizacional de la empresa, para aprovechar sus fortalezas internas y externas, que les permite afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que esta genera. Además de aprovechar el conocimiento que se tiene del negocio y el prestigio que se ha forjado en el mercado y los clientes, para así aumentar más la participación en el mercado.

Aunque, existe una competencia fuerte en el mercado en la comercialización de uvas Isabela, además que es amplio y de continuo crecimiento local, permitiendo que las empresas apliquen buenas estrategias, puedan lograr de fortalecerse, teniéndose en cuenta principalmente en la llegada de nuevos comercializadores con gran capacidad financiera, operacional, y administrativa, además del reconocimiento a nivel local y regional.

A la vez, se recomienda el contexto competitivo, donde se hace necesario crear un valor agregado o diferenciador a las uvas Isabela y así, le permita atraer nuevos clientes. Como también, se recomienda cuidar a los clientes que se tienen en la actualidad, ya que estos son los que permiten el funcionamiento positivo del negocio y mantenerse en el mercado con posibilidades de crecimiento.

Asimismo, se hace la recomendación a la implementación de una persona adecuada y/o idónea, para llevar el control y manejo del área contable de la empresa Uvas Yayo, en este caso un contador público. Donde esta persona se encargue de la organización financiera, la revisión de normatividad actualizada que aplique en la empresa, con el fin de cumplir con todas las normas y leyes vigentes. De igual manera, contar con el registro ante cámara de comercio y otros entes, sobre cada una de las actividades comerciales que se ejercen dentro de la empresa Uvas Yayo.

13 BIBLIOGRAFÍA

Aguilera , A. (Abril de 2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de Scielo:

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>

Andi. (2020). Balance 2020 y perspectivas 2021.

Bancolombia. (2021). Proyecciones economicas Colombia 2021-2025.

Barragán, A. (2010). Huila, paraíso frutícola.

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

Calderón , E. (2020). Acuerdo 007 del 2020 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo municipal de Altamira-Huila "pasion por Altamira ¡El momento es ahora!" para el periodo 2020- 2023. Altamira.

Caycho, E., Condezo , P., Pancorbo, K., & Romero, J. (Mayo de 2017). *Repositoria Pontifica Universidad Catolica del Perú*. Obtenido de Repositoria Pontifica Universidad Catolica del Perú:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8765/CAYCHO_CONDEZO_PLANEAMIENTO_UVA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2017). *Planeción estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

CHIAVENATO, I. (s.f.). ADMINISTRACION, PROCESO ADMINISTRATIVO . SAO PAULO.

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estrategica . México: Pearson .

Dussan, L. (2020). PLAN DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA FRENTE AL COVID-19. Neiva.

Encinales , J., & Escorcía , E. (2017). *Universidad del Norte*.

Fred R, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson.

Gomez, R. (29 de Enero de 2021). Huila es el segundo productor de uva en Colombia.

Diario del Huila.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Interamericana Editores S.A.

Huila, S. (2020). Ficha de caracterización del municipio de Altamira, Huila.

Ivan Martinez, D. P. (2017). PROPUESTA PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA VINOS DON JOSÉ DEL MUNICIPIO DE BOLIVAR. VALLE DEL CAUCA.

Lindemann, H.-J. (2001). Obtenido de <http://www.halinco.de/html/doces/HJLLaufg-sp2.pdf>

López, P., & Mariño, A. (15 de Noviembre de 2010). HACIA UNA EVOLUCIÓN EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO DE LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA: DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a05.pdf>

Martinez, P. D., & MILLA, G. A. (2012). *Metas estrategicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mejía, C. (Abril de 2004). Los valores corporativos. *Documentos planning*.

Monje, R. (Marzo de 2021). Huila es el segundo productor de uva en Colombia. *Diario del Huila*.

Monje, R. (20 de Febrero de 2021). Uva Isabella, una fruta con oportunidades. *Diario del Huila*.

Porras, K. (30 de Mayo de 2019). Este es el panorama del cultivo de uva isabella en Colombia. *El campesino*.

Ramos, M. (19 de Abril de 2017). *Direccionamiento estrategico para la empresa TMR "Diseños y acabados arquitectónicos en madera"*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad Surcolombiana:

<http://repositorio.usco.edu.co/bitstream/123456789/496/1/TH%20AE%200034.pdf>

REAL. (2019). Real academia de la lengua.

Rodriguez, Y. (06 de Mayo de 2016). “POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ALTAMIRA HUILA “TODOS TRABAJANDO, TODOS PROGRESANDO” PARA EL PERIODO CONSTITUCIONAL 2016-2019”. Altamira, Altamira, Huila.

Rodriguez, Yesid. (30 de Mayo de 2019). PROYECTO DE ACUERDO No. 008 de 2016 “POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE ALTAMIRA HUILA “TODOS TRABAJANDO, TODOS PROGRESANDO” PARA EL PERIODO CONSTITUCIONAL 2016-2019”.

Serna, H. (2015). *Gerencia estrategica*. Bogotá D.C: Panamericana.

Serna, H. (2014). *Gerencia Estrategica*. Bogotá: Panamericana.

Serna, H. (2014). Gerencia Estratégica- Teoría- Metodología- Mapas Estratégicos- Índices de gestión- Alineamiento- Ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana.

Silva, I., Macías, H., & Santamaría, E. (25 de JULIO de 2017). LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CASO CONLAC-T DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA. (25)

Obtenido de

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=9110940671030211261030951220960130701180730900320740690060960280950020830300200920780110331031270400580581021210220851150170860560440390400151050881230280280641260980530370110930860840261060850110990920730800830>

Virgen, J. (14 de Febrero de 2020). Escenario 2020. *La republica*.

Wikipedia. (18 de Noviembre de 2015). Obtenido de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Altamira_\(Huila\)#Geograf%C3%ADa](https://es.wikipedia.org/wiki/Altamira_(Huila)#Geograf%C3%ADa)