



Direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva S.A.S.

Constantino José Mena Pájaro

Elkin Ortiz Flórez

Edis Ricardo Mendoza Cardozo

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva S.A.S.

Constantino José Mena Pájaro

Elkin Ortiz Flórez

Edis Ricardo Mendoza Cardozo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Sandra Marcela Delgado Ortiz

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C.

Resumen

En el presente trabajo de grado se pretende desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola ALVA SAS ubicada en el municipio de Arjona, departamento de Bolívar. Los objetivos trazados para la realización del modelo se centraron en: Identificar en la teoría los referentes estratégicos que se puedan aplicar en la empresa, realizar el análisis situacional y oportunidades de mejora, proponer un modelo de direccionamiento estratégico que le permita fortalecer sus procesos internos, proponer un plan de acción que permita incorporar el modelo estratégico propuesto.

En el documento se concibe el estudio del ambiente externo de la empresa, utilizando la herramienta PESTEL, abordando cada uno de los temas y su incidencia en el desarrollo de la empresa, de igual manera se realiza un análisis interno con la herramienta DOFA que permite identificar el estado actual de la organización, lo anterior y teniendo en cuenta los conceptos de estrategia se logra un plan de intervención y un mapa estratégico acorde al Balanced Scorecard.

Se concluye que el sector de la acuicultura en el país es uno de los sectores con mayores expectativas y posibilidades de crecimiento económico, y también le apunta a contribuir a uno de los objetivos mundiales de desarrollo sostenible, la pandemia del Covid 19 ha exigido cambios estructurales y acelerados en la dinámica comercial y las expectativas de los consumidores, que requieren respuestas adaptativas por parte de las empresas, al ser una pyme la empresa Estación Acuícola ALVA SAS, la barrera de entrada como nuevo competidor es alta, por lo cual necesita fortalecerse y equipararse al nivel de los grandes acuicultores.

También existe la posibilidad de competir como Pyme por medio del fortalecimiento de un nicho de mercado en la región donde está establecida, en consecuencia, las estrategias contenidas buscan ajustarse a las condiciones del ambiente externo y a las capacidades internas de la organización; esto logra que las estrategias sean efectivas y se puedan ajustar a los posibles cambios que sucedan en el futuro inmediato. Sin embargo, para alcanzarlo es ineludible que la gerencia esté enfocada en los cambios en el ambiente de la organización en sí.

~ V ~

Direccionamiento estratégico para la empresa Estación
Acuícola Alva S.A.S.



Palabras claves: (PESTEL, DOFA, Balanced Scorecard, Escala de Likert, Pymes, Geomembrana, Visión, Misión).

Abstract

In this degree work, it is intended to develop a strategic management model for the company Estación Acuícola ALVA SAS located in the municipality of Arjona, department of Bolívar. The objectives set for the realization of the model focused on: Identifying in theory the strategic references that can be applied in the company, carrying out the situational analysis and opportunities for improvement, proposing a strategic management model that allows it to strengthen its internal processes, propose an action plan that allows incorporating the proposed strategic model.

In the document the study of the external environment of the company is conceived, using the PESTEL tool, addressing each of the issues and their incidence in the development of the company, in the same way an internal analysis is carried out with the SWOT tool that allows to identify the current state of the organization, the above and taking into account the strategy concepts, an intervention plan and a strategic map are achieved according to the Balanced Scorecard.

It is concluded that the aquaculture sector in the country is one of the sectors with the highest expectations and possibilities for economic growth, and it also aims to contribute to one of the global objectives of sustainable development, the Covid 19 pandemic has required structural changes and accelerated in commercial dynamics and consumer expectations, which require adaptive responses from companies, since the company Estación Acuícola ALVA SAS is an SME, the entry barrier as a new competitor is high, for which it needs to be strengthened and equal to the level of large aquaculturists.

There is also the possibility of competing as an SME by strengthening a market niche in the region where it is established, consequently, the contained strategies seek to adjust to the conditions of the external environment and the internal capacities of the organization; This ensures that the strategies are effective and can be adjusted to the possible changes that may occur in the immediate future. However, to achieve this it is inescapable that management is focused on changes in the environment of the organization itself.

Keywords: (PESTEL, SWOT, Balanced Scorecard, Likert Scale, SMEs, Geomembrane, Vision, Mission)

Tabla de contenido

	Pág.
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABLAS.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	15
2.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1 LAS PYMES EN LATINOAMÉRICA	19
4.1.1 Ventajas de las pymes	20
4.1.2 Desventajas de las pymes.....	20
4.2 CONTEXTO ECONÓMICO DE LAS PYMES EN COLOMBIA	21
4.3 SECTOR AGROPECUARIO EN COLOMBIA.....	21
4.4 ACUICULTURA.....	24
4.5 INDICADORES DE ACUICULTURA EN COLOMBIA.....	25
4.6 MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES DE CADENA DE ACUICULTURA EN COLOMBIA	26
4.7 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	26
4.7.1 Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones	27
4.7.2 Modelo de direccionamiento estratégico de Fred R. David.....	30
4.7.3 Modelo de direccionamiento estratégico de Mintzberg	31
4.7.4 Análisis comparativo de los modelos de direccionamiento	33
4.7.5 Beneficios del direccionamiento estratégico	36
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	37

6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
6.1	ANÁLISIS EXTERNO	40
6.2	ANÁLISIS INTERNO	41
6.3	ENCUESTA:	42
6.4	BALANCED SCORECARD / CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	42
6.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
6.6	FICHA TÉCNICA.....	44
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
7.1.	ANÁLISIS PESTEL.....	45
7.2.	ENCUESTA MEDIANTE ESCALA DE LIKERT	77
7.3.	ANÁLISIS DOFA	103
7.4.	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	108
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	110
8.1.	MISIÓN.....	110
8.2.	VISIÓN	112
8.3.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	113
8.4.	ORGANIGRAMA.....	114
8.5.	ESTRATEGIAS BALANCED SCORECARD (POR PERSPECTIVAS).....	116
8.6.	MAPA ESTRATÉGICO ACORDE EL BALANCED SCORECARD	120
8.7.	DESARROLLO DE OBJETIVOS	122
8.8.	INDICADORES	126
8.9.	PRESUPUESTO	130
8.10.	CRONOGRAMA.....	134
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	136
9.1.	RECOMENDACIONES	136
9.2.	CONCLUSIONES.....	137
10.	REFERENCIAS.....	140
11.	ANEXOS	144

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Participación PIB Colombia	23
Figura 2 Participación PIB Agropecuario	24
Figura 3 Consumo per cápita 2019.....	24
Figura 4 Producción piscícola por especie año 2019.....	25
Figura 5 Producción piscícola por departamento 2014-2019.....	26
Figura 6 Modelo de Direccionamiento estratégico Hill y Jones	28
Figura 7 Modelo de Direccionamiento estratégico Fred R. David	31
Figura 8 Modelo de Direccionamiento estratégico Mintzberg.....	33
Figura 9 Diagrama estructura organizacional empresa Acuícola Alva	39
Figura 10 Análisis de Impacto Matriz PESTEL	76
Figura 11 Valor obtenido por encuestado.....	83
Figura 12 Diagrama de barras pregunta No. 1	84
Figura 13 Diagrama de barras pregunta No. 2	84
Figura 14 Diagrama de barras pregunta No. 3	85
Figura 15 Diagrama de barras pregunta No. 4	85
Figura 16 Diagrama de barras pregunta No. 5	86
Figura 17 Diagrama de barras pregunta No. 6	86
Figura 18 Diagrama de barras pregunta No. 7	87
Figura 19 Diagrama de barras pregunta No. 8	87
Figura 20 Diagrama de barras pregunta No. 9	88
Figura 21 Diagrama de barras pregunta No. 10.....	89
Figura 22 Diagrama de barras pregunta No. 11.....	89
Figura 23 Diagrama de barras pregunta No. 12.....	90
Figura 24 Diagrama de barras pregunta No. 13.....	91
Figura 25 Diagrama de barras pregunta No. 14.....	91
Figura 26 Diagrama de barras pregunta No. 15.....	92
Figura 27 Diagrama de barras pregunta No. 16.....	93
Figura 28 Diagrama de barras pregunta No. 17.....	93
Figura 29 Diagrama de barras pregunta No. 18.....	94
Figura 30 Diagrama de barras pregunta No. 19.....	94

Figura 31 Diagrama de barras pregunta No. 20	95
Figura 32 Diagrama de barras pregunta No. 21	96
Figura 33 Diagrama de barras pregunta No. 22	96
Figura 34 Diagrama de barras pregunta No. 23	97
Figura 35 Diagrama de barras pregunta No. 24	97
Figura 36 Diagrama de barras pregunta No. 25	98
Figura 37 Diagrama de barras pregunta No. 26	98
Figura 38 Diagrama de barras pregunta No. 27	99
Figura 39 Diagrama de barras pregunta No. 28	100
Figura 40 Diagrama de barras pregunta No. 29	100
Figura 41 Diagrama de barras pregunta No. 30	101
Figura 42 Categoría de riesgos.....	108
Figura 43 Organigrama funcional propuesto	115
Figura 44 Mapa estratégico Acuícola Alva	120
Figura 45 Diagrama de Gantt para Acuícola Alva	135

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Cuadro comparativo de modelos de direccionamiento.....	35
Tabla 2 Fases del diagnóstico estratégico.....	45
Tabla 3 Análisis factor político.....	49
Tabla 4 Análisis factor económico.....	54
Tabla 5 Análisis factor social.....	57
Tabla 6 Análisis factor tecnológico.....	63
Tabla 7 Análisis factor legal.....	68
Tabla 8 Análisis factor ambiental.....	75
Tabla 9 Análisis de impacto PESTEL.....	76
Tabla 10 Valores obtenidos de la encuesta a partir de la escala de Likert.....	81
Tabla 11 Valoración por encuestado.....	82
Tabla 12 Valoración por pregunta efectuada.....	83
Tabla 13 Matriz DOFA Empresa Acuícola Alva.....	104
Tabla 14 Diagrama de vulnerabilidad.....	109
Tabla 15 Evaluación de la misión de Acuícola Alva.....	112
Tabla 16 Evaluación de la visión de Acuícola Alva.....	113
Tabla 17 Matriz de responsabilidad y autoridad Acuícola Alva.....	115
Tabla 18 Objetivos por perspectivas Balance Score Card.....	117
Tabla 19 Objetivos estratégico con indicadores metas y iniciativas estratégicas.....	123
Tabla 20 Indicadores de Objetivos por perspectiva.....	126
Tabla 21 Indicadores de la perspectiva financiera.....	127
Tabla 22 Indicadores de la perspectiva del cliente.....	128
Tabla 23 Indicadores de la perspectiva de procesos.....	129
Tabla 24 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	130
Tabla 25 Costos de implementación de plan estratégico.....	131

1. Introducción

Investigación efectuada por el Banco Internacional Desarrollo, concluye que en la mayoría de los países de Latinoamérica incluyendo Colombia, un 90 % de las empresas son pequeñas y medianas empresas, las cuales generan más del 50% del producto interno bruto (Herrera Florez, 2015). Las pequeñas y medianas empresas "PYMES" actualmente juegan un papel importante a nivel país, sus aportes a nivel productivo, a la innovación constante y la mayor fuente de generación de empleo, permiten afirmar que son fundamentales para que la economía colombiana crezca constantemente. No obstante, factores a nivel financiero, talento humano y competitividad llevan a que en promedio un 70% de las PYMES fracasan en los primeros 5 años como lo revela IARA Consulting Group (Asobancaria, 2018).

En la región Caribe el panorama no es tan alentador, necesidades de formación, innovación y desarrollo tecnológico, por mencionar algunos aspectos, inducen a niveles bajos de productividad y directamente a problemas de competitividad. La empresa Estación Acuícola Alva, es una empresa ubicada en el Departamento de Bolívar, dedicada al cultivo de tilapia (*Oreochromis*) en estanques de estructura metálica con geomembrana. Al estar la región Caribe posee un área propicia para la acuicultura debido a sus aguas dulces con terrenos aptos, le otorgan un gran potencial para su desarrollo.

Esta empresa inicia como una idea de negocio familiar, se presenta ante el Sena como proceso de innovación en el mes de junio del 2018 con el fin de obtener recursos para su creación, mediante un proceso estructurado de estudio de mercado, perfiles de clientes, necesidades a satisfacer, tendencia de crecimiento, proyección financiera, se registra para su análisis y viabilidad de financiación. Es así, como el 13 de noviembre del año 2018 al recibir una respuesta del Sena confirmando el apoyo a la idea de negocio, se procede a registrarse ante la Cámara de Comercio de Cartagena, por quien hoy es su Gerente Jonathan Indalecio Álvarez Ospina, quien llevo todo el proceso de la idea de negocio a ser apalancada por el Fondo Emprender SENA SBDC y consigue en el proceso de evaluación su viabilidad, dando así la

creación de la empresa, con un patrimonio cercano a los Doscientos millones de pesos inicia su operación en enero 2019 en el Municipio de Arjona Departamento de Bolívar. En la primera fase se efectúan acciones de: adecuación del predio, acometidas eléctricas, construcción y/o instalación de Piscinas en estructura metálica con geomembrana. Como segunda fase se inicia la siembra del producto (proceso de incubación) para posterior proceso de cosecha (extracción del producto para venta), con una producción de 4 Toneladas obtenidas en su primera cosecha, se inicia el proceso de comercialización a nivel local, mediante un proceso de mercado previamente diseñado, obteniendo aceptación y buena respuesta del consumidor final.

Debido a la calidad en sus productos a partir de marzo de 2020 la empresa enfrenta el reto de crecer en producción y responder oportunamente a las solicitudes de los clientes, esta situación los ha llevado a reevaluar su capacidad instalada, la cadena de distribución y la gestión de cartera con sus clientes, a ajustar todas sus políticas internas con las necesidades del mercado local, para mejorar su competitividad en el mercado de las pymes del sector. Su proyección es alcanzar la mayor rentabilidad en su operación cotidiana, buscando proyectarse en los mercados locales y acceder a las novedades del mismo; esto con el propósito de lograr sostenibilidad y posicionarse en el mercado tan competitivo. Hacer uso de las tendencias en innovación como un mecanismo de desarrollo económico integral que le permitirá alcanzar tanto las metas financieras como aquellas relacionadas con el mercado y sus exigencias.

Formulación del problema

Luego de dos años de haber sido constituida la empresa Estación Acuícola ALVA, ha tenido un incremento en las solicitudes de los clientes debido a la aceptación del producto en el mercado, no obstante problemáticas a nivel operacional como la lentitud en los procesos estratégicos y de apoyo para atender las necesidades de los procesos misionales, considerando entre las causas más probables, que se puede deber a la sobrecarga laboral y a los constantes procesos a lo largo y ancho de la organización, ha llevado ver la necesidad de verificar su situación actual, aumentar la productividad, ampliar los mercados, medir sus procesos y mejorar sus resultados, mediante el desarrollo del mejor modelo de direccionamiento estratégico que permita estar a la vanguardia y generar diferencia en el mercado.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el mejor modelo de direccionamiento estratégico que le permitirá a la empresa Estación Acuícola ALVA fortalecer sus procesos internos y posicionarse en el mercado?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar el modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva S.A.S.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar en la teoría los referentes estratégicos que se puedan aplicar en la empresa Estación Acuícola Alva.
- Realizar el análisis situacional de la empresa Estación Acuícola Alva para conocer su situación actual y oportunidades de mejora.
- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva que le permita fortalecer sus procesos internos.
- Proponer un plan de acción que le permita a la empresa Estación Acuícola Alva incorporar el modelo estratégico propuesto.

3. Justificación

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación al producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las mipymes alcanzan, en promedio, el 56%”. (CEPAL, 2018, p. 10).

Un aspecto fundamental de las mipymes latinoamericanas es su heterogeneidad. En primer lugar, encontramos microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo, y que a menudo se sitúan en una situación de informalidad (bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización, realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, etc.). En el otro extremo, se encuentran también pymes de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto en facturación como en creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. El concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta una realidad muy diversa sobre este tipo de unidades productivas(CEPAL, 2018, p. 10).

“Las proyecciones económicas para el 2020 son negativas y se dificulta la cuantificación debido a la incertidumbre en la duración de la pandemia. Sin embargo, recientemente el fondo monetario internacional (FMI) realizó sus proyecciones y la economía mundial después de crecer 2,9% en 2019 se contraería 3% en 2020 por efectos de la parálisis del aparato productivo global. No obstante, se prevé una recuperación rápida para el 2021, con un crecimiento de 5,8%.” (MINCOMERCIO, 2020, p. 5). Estos cambios a nivel mundial, nacional y regional, impulsan la necesidad en las pymes de un ajuste en las estrategias económicas y planeación estratégica en las organizaciones, apoyando sus avances en los conocimientos que se tiene en el campo de la gerencia de proyecto, el cual puede aportar todas las teorías, técnicas y prácticas en los proyectos y organizaciones que favorecen las construcciones de herramientas tecnológicas y estrategias para lograr ser competitivos en los procesos operativos y un mayor crecimiento en su flujo de caja.

Mediante el campo de investigación en Gestión de proyectos y su grupo de DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS en la línea de investigación Gestión de proyectos, se hace pertinente la realización de una investigación que fortalezca la estrategia y competitividad en las Pymes. Es por esto, se hace necesario un proyecto de investigación en Direccionamiento estratégico en la empresa ESTACIÓN ACUICOLA ALVA S.A.S para realizar los aportes conceptuales y prácticos necesarios para mejorar su competitividad y participación en el mercado con las condiciones económicas actuales.

El objetivo del direccionamiento estratégico y su proceso inicia con la evaluación de la situación actual de la empresa en cada una de sus áreas (diagnóstico), priorizando los módulos de cada una de estas y formulando mejoras (Plan de acción) y su implementación para la obtención de resultados que lleven a la mejora continua y fortaleciendo los componentes que integran la empresa ESTACIÓN ACUICOLA ALVA S.A.S. Con el diagnóstico de cada área se obtendrán beneficios individuales alineados a los objetivos estratégicos previamente establecidos por la empresa.

A continuación, describiremos algunos de los beneficios que se pueden alcanzar a través del direccionamiento estratégico de la empresa ESTACIÓN ACUICOLA ALVA SAS:

- Iniciar o impulsar el crecimiento de la empresa aumentando la comercialización de sus productos (Tilapia Roja) y/o diversificando su portafolio a través de la definición del modelo de negocio y de la estrategia comercial si no hubiera o no se implementará de manera adecuada.
- Mejoramiento de los procesos relacionados a búsqueda, selección, capacitación, desarrollo y/o retención de colaboradores.
- Mejorar procesos de producción que impacten directamente en el producto final, esto con el ánimo de reducir tiempos y costos.

- Lograr establecer indicadores financieros si no los hubiere, para crear modelos que permitan medir o cuantificar la gestión contable y/o financiera.
- Implementación de herramientas digitales y tecnologías que permitan aumentar la productividad.
- Gestionar la sostenibilidad del entorno con prácticas razonables en procesos y productos que redunden en menos consumo de agua y reutilización de desechos.

Podemos observar que persistentemente los beneficios impactan en el crecimiento y el mejoramiento continuo de las organizaciones, puede que resulte conveniente ajustar los objetivos estratégicos si alguno no se alinea con los hallazgos en el trabajo.

4. Marco de referencia

4.1 Las Pymes en Latinoamérica

Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. Tradicionalmente las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Así pues, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos, un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes. Es decir, las pymes son organizaciones con fines de lucro (que buscan generar beneficios) y que cuyas operaciones son de baja escala. (DNP, 2015, p. 7)

Aunque el concepto de Pyme queda bastante reducido a una cuantificación de producción y trabajadores, dependiendo del territorio en el que nos encontremos podemos observar que se califica a una empresa como tal en función de una visión subjetiva de estos baremos. Es decir, según la zona geográfica, se emplea como medición un número de trabajadores máximo o un volumen de operaciones diferente para clasificar a una empresa como Pyme o no. (DNP, 2015, p. 8). Considerando la economía formal, las mipymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total). Esta distribución se ha mantenido relativamente estable a lo largo de la última década, aunque ha habido un incremento relativo de las pequeñas y medianas empresas y una ligera reducción de las microempresas. (DNP, 2015, p. 8)

La presencia de microempresas es mayoritaria en todos los sectores de la economía y en algunos casos supera el 90% del total de las empresas: por ejemplo, en el comercio y en las otras actividades comunitarias, sociales y personales. En particular en el caso del comercio, se puede observar que se trata del sector en el cual se concentra la mayor cantidad de microempresas formales. Las bajas barreras a la entrada favorecen en este caso la proliferación de empresas de tamaño muy reducido que, en muchos casos responden más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia económica, que a un

verdadero proceso de desarrollo empresarial. Una cantidad importante de pymes también está presente en ese sector, sin embargo, en el caso de estas empresas la industria, en particular para las empresas medianas, y las “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”, concentran una cantidad importante de unidades productivas.(CEPAL, 2018, p. 15).

4.1.1 Ventajas de las pymes

Entre las ventajas de las pymes destacan:

- Es más sencillo que puedan cambiar el nicho o modelo de negocio. Es decir, existe mayor flexibilidad.
- La relación entre el empresario y sus clientes es cercana. Esto, ya que usualmente el trato es directo entre ambos. Lo podemos observar, por ejemplo, en el caso de una persona que tiene una tienda de abastos, y es ella misma quien atiende al público que llega a su establecimiento. Lo anterior genera un vínculo entre el negocio y los clientes que se traduce muchas veces en fidelidad. Es decir, el comprador va a establecimiento no por el menor costo, sino por la amabilidad o la simpatía del dueño de la tienda, por ejemplo.
- Son empresas que pueden encontrar nichos de mercado no atendidos.(CEPAL, 2018, p. 22).

4.1.2 Desventajas de las pymes

- Al no tener un gran volumen de transacciones no alcanzan economías de escala. Es decir, sus operaciones podrían tener un menor coste unitario si el número de ventas fuera mayor.
- Es más complicado para una pyme conseguir financiamiento, en comparación a una gran empresa. Esto, en vista que sus ingresos y su respaldo financiero son menores.
- Si la pyme acceda a un crédito, probablemente sea a un tipo de interés alto, en comparación al que debe pagar -en promedio- una gran corporación.

- Por lo mismo que es difícil que acceda a financiamiento y grandes capitales, probablemente la pequeña empresa no pueda (o vea dificultades para) invertir en campañas publicitarias masivas o en desplegar una extensa red de ventas. (CEPAL, 2018, p. 23).

4.2 Contexto económico de las pymes en Colombia

De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, se evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,53%), seguido por las pequeñas empresas (0,44%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,03%). La distribución por tamaño permanece invariable en contraste con el mismo periodo en 2019. (Confecamaras, 2020, p. 8).

En contraste con los demás tamaños de empresas, la creación de medianas empresas tuvo una variación positiva del 10,3% con respecto al primer semestre del año 2019, al pasar de 29 a 32 nuevas unidades productivas. Indistinto del sector económico, la mayor concentración por tamaño se presenta en las micro y pequeñas empresas. Se destaca que, los sectores de extracción, construcción y agricultura tienen una concentración de pequeñas empresas por encima del promedio (1,9%, 1,9% y 1,8% respectivamente). (Confecamaras, 2020, p. 8).

4.3 Sector agropecuario en Colombia

El sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia. Por una parte, el sector genera más del 20% del empleo nacional y representa alrededor del 50% del empleo en las áreas rurales. De otra parte, su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos a los hogares urbanos y rurales, y de materias primas para la agroindustria. Una buena parte de su producción se destina a los mercados internacionales generando divisas y manteniendo una posición superavitaria en la balanza comercial agropecuaria. Sin embargo, el sector agropecuario ha venido perdiendo dinamismo en su crecimiento de largo plazo y muchos de los empleos que genera son informales y de baja calidad. (Compite, 2017).

Por ende, el ingreso de los pobladores del campo es, en general, precario y los niveles de pobreza son elevados. Con miras al futuro a corto y mediano plazo, cabe preguntarse

de qué manera el sector agropecuario colombiano puede aprovechar la oportunidad de los precios elevados de los commodities agrícolas en los mercados internacionales y, la entrada en operación de los Tratados de Libre Comercio firmados por el país, para dar un salto en producción y productividad, teniendo en consideración principios de sostenibilidad económica, social y ambiental.(Compite, 2017, p. 140).

De acuerdo a lo expresado por El Ministerio de Agricultura de Colombia informó que, en el primer trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario creció 6,8%, respecto al mismo periodo del año anterior. El ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro, afirmó que "la buena dinámica en el sector agropecuario ha hecho que se garantice el abastecimiento durante esta pandemia, el reto es mantener la liquidez en el campo a través de las líneas especiales de crédito, el apoyo a siembra y la extensión agropecuaria".(MINAGRICULTURA, 2020, p. 4). Además, el jefe de la cartera agropecuaria agregó que "entre enero y marzo de 2020, el agro se ubicó seis puntos porcentuales por encima del mismo trimestre del año pasado (0,9%) y es la variación más alta de los últimos 15 años para un primer trimestre".(MINAGRICULTURA, 2020, p. 5).

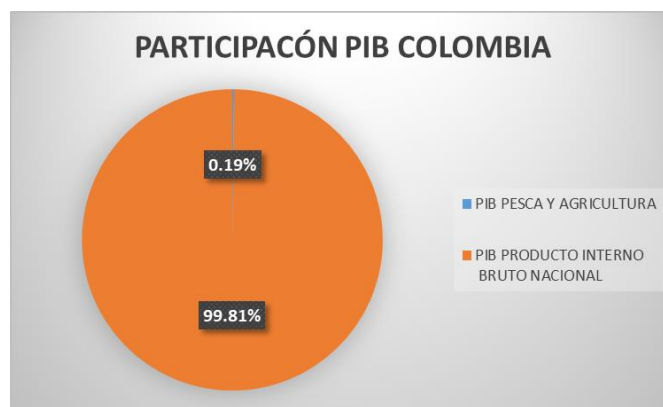
Según el informe del Ministerio de Agricultura en el presente año, el crecimiento de 6,8% del sector agropecuario en el primer trimestre de 2020 se debe a los resultados logrados en actividades específicas como: Pesca y acuicultura (31,5%); Cultivos transitorios, permanentes y otros (8,6%); Ganadería (7,1%); y Silvicultura y extracción de madera (2,6%). Específicamente, el top cinco de los cultivos que más crecieron fueron: plátano (35%); maíz (29,4%); arroz (20,9%); huevo (13,4%); y papa (11,2%). Ahora bien, el crecimiento de cultivos (sin café) y ganadería tienen un peso muy alto en la economía, 61% y 24% respectivamente, esto hizo que el PIB repuntara. Finalmente, el ministro Zea Navarro afirmó que el valor agregado del sector alcanzó en el primer trimestre \$19,9 billones y su incremento con respecto al mismo periodo del año anterior equivale a una variación de \$1,3 billones. (MinAgricultura, 2020, p. 4).

En este sentido el sector acuícola la producción global de la acuicultura está creciendo considerablemente y suministra de manera creciente volúmenes significativos de pescado y otros alimentos acuáticos para consumo humano, una tendencia que se proyecta en ascenso continuo. Si bien el crecimiento de la acuicultura tiene el potencial para satisfacer la creciente necesidad de alimentos acuáticos y para contribuir a la

seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza y más ampliamente para alcanzar el desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se reconoce cada vez más que es necesario un mejor manejo del sector para alcanzar dicho potencial.(FAO, 2017, p. 1)

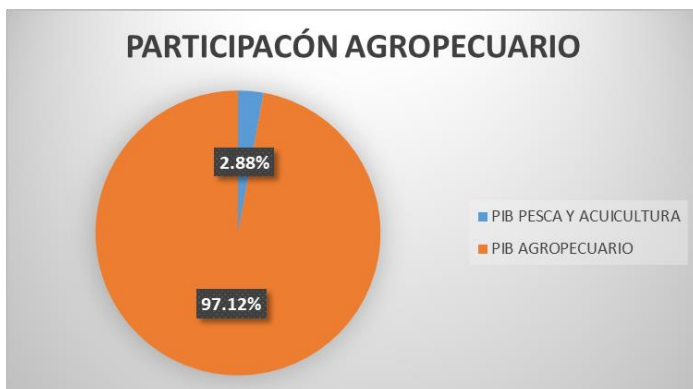
La acuicultura es un sector productivo altamente diverso que incluye a muchos sistemas, sitios, instalaciones, prácticas, procesos y productos diferentes y que se realiza bajo una amplia gama de condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales. Los esfuerzos dirigidos a promover el desarrollo de la acuicultura deberían tener en cuenta las preocupaciones e intereses especiales de los pequeños productores de pocos recursos, así como fomentar la responsabilidad social de las empresas en el sentido de lograr que dichos productores, así como otros interesados directos con actividades en pequeña escala, participen en las cadenas de comercialización. Lo sistemas de certificación no deberían crear obstáculos para el comercio ni excluir de las cadenas de comercialización a los productos de los pequeños acuicultores.(FAO, 2011, p. 1).

Figura 1 Participación PIB Colombia



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (MINAGRICULTURA, 2020).

Figura 2 Participación PIB Agropecuario

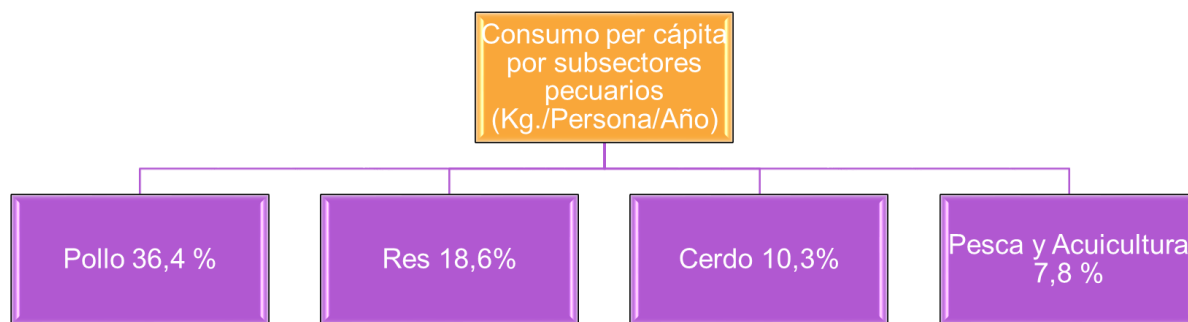


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (MINAGRICULTURA, 2020).

4.4 Acuicultura

Es el cultivo de organismos acuáticos que implica algún tipo de intervención en el proceso de crianza para mejorar la producción, así como la propiedad individual o empresarial del stock cultivado, la planificación, desarrollo y operación de sistemas, sitios, instalaciones y prácticas de acuicultura y la producción y el transporte, en la figura 3 podemos evidenciar el consumo per cápita del 2019 por subsectores pecuarios.(FAO, 2011, p. 3).

Figura 3 Consumo per cápita 2019



Fuente: (MinAgricultura., 2020, p. 20).

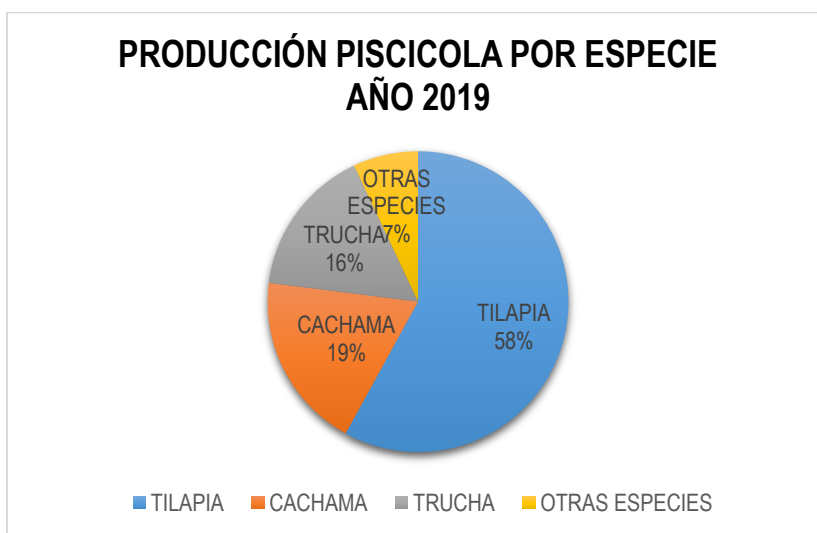
4.5 Indicadores de Acuicultura en Colombia

Algunos de los datos destacados que podemos encontrar en Colombia en el sector acuícola son los siguientes:

- 25.561 predios acuícolas, 15 plantas de proceso certificadas.
- 171.026 toneladas de carne de pescado y camarón producidas.
- 13.238 toneladas exportadas (tilapia, trucha y camarón) por valor de \$USD 82,3 millones.
- El consumo per cápita en 2019 fue de 7,8 Kg de pescado.
- 51.308 empleos directos, 153.923 empleos indirectos.
- 0,19% es la participación en el PIB Nacional y 2,88% en el PIB Agropecuario.
- Entre 2010 y 2019 la producción acuícola aumentó 213% pasando de 80.255 a 171.026 toneladas entre tilapia, trucha, cachama, camarón y otras especies nativas. (MinAgricultura., 2020, p. 3)

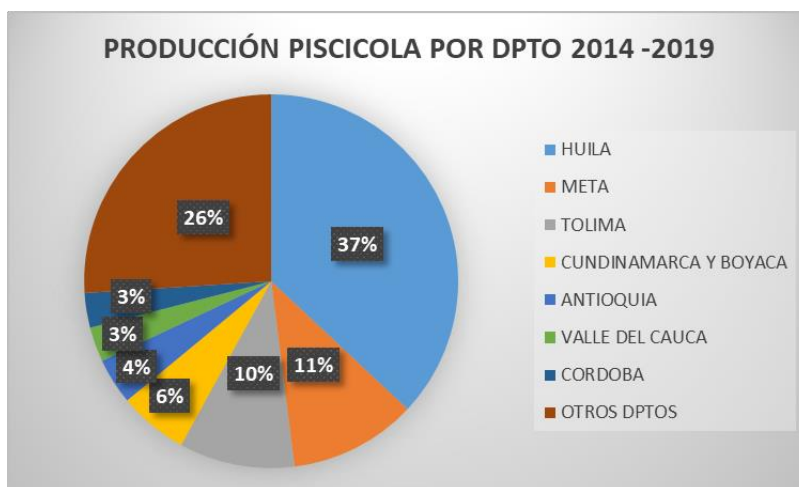
En la figura 4 se describe los porcentajes de producción por especie en Colombia, siendo la tilapia el producto mayormente producido y en la figura 5 muestra los departamentos con mayor producción piscícola en Colombia, entre los años 2014 a 2019, destacándose el departamento del Huila como el mayor nodo piscícola en el país.

Figura 4 Producción piscícola por especie año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (MinAgricultura., 2020, p. 11).

Figura 5 Producción piscícola por departamento 2014-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (MinAgricultura., 2020, p. 12)

4.6 Marco legal de las Organizaciones de cadena de acuicultura en Colombia

- LEY 811 DE 2003: Crea las Organizaciones de Cadena en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola y, crea las Sociedades Agrarias de Transformación - SAT.
- DECRETO 3800 DE 2006: Reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003, sobre Organizaciones de Cadena en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola.
- RESOLUCIÓN 186 DE 2008: Establece los procedimientos para la inscripción, reconocimiento, seguimiento y cancelación de las Organizaciones de Cadena en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola.(MinAgricultura., 2020, p. 6).

4.7 Concepto de estrategia

Uno de los orígenes más influyentes es en el arte de la guerra, desde “Strategos” de la antigua Grecia, a lo que hoy en día se conoce como estrategia militar. En un sentido estrictamente militar las estrategias son los planes de acción, frente al enemigo en campaña, que señalan rutas para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras las

tácticas representan, el arte de ejecutar las estrategias y cómo manejar las fuerzas durante la batalla (TZU, 2009). SunTzu daba gran importancia a la base racional y planificada de la conducta de las operaciones militares. Lo fundamental era partir de una información completa sobre el enemigo, para así poder adoptar una decisión rápida.

Lo anterior se puede transponer en Administración de Empresas como el liderazgo que debe prevalecer en el Directivo y los Planes de Acción para llevar a cabo frente a la competencia, junto con los recursos que faciliten la implementación de las mismas, pasando a las tácticas como ejecución de dichas estrategias, con los recursos necesarios para enfrentar decididamente el otro negocio. En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 1993).

4.7.1 Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones

La estrategia, vista como estrategia, es la que se obtiene a partir de un proceso de planeación formal con una función de dirección previamente establecida, no obstante existen casos en donde estrategias nacen de procesos sin previa planeación (Hill, 2009).

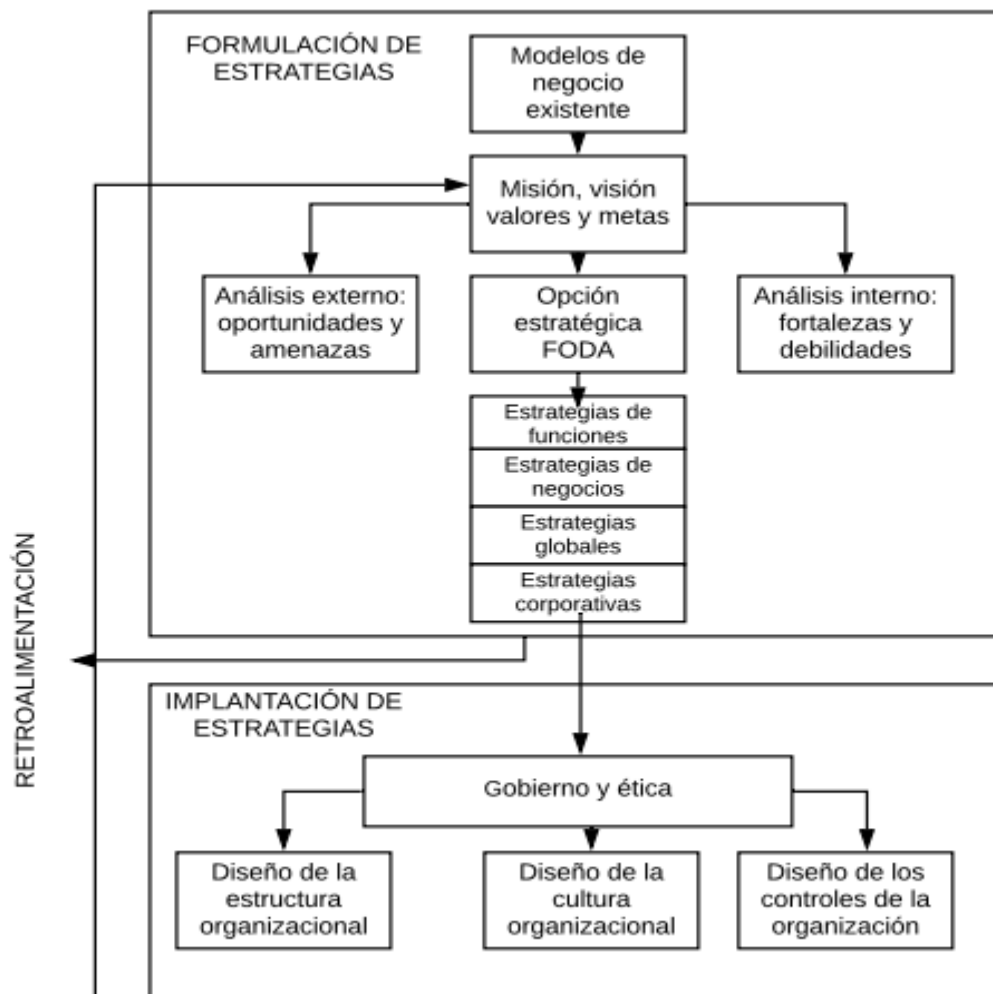
Acorde el autor la planeación estratégica consta de 5 puntos primordiales:

- a) Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- b) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- c) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- d) Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser convenientes y constituir un modelo de negocio viable.
- e) Implantar las estrategias.

Como se evidencia en la Figura 6, la implantación de una estrategia implica poner las estrategias establecidas en práctica, lo que comprende que se siga los lineamientos acorde a las estrategias elegidas en los niveles de funciones, de negocio y corporativo, es vital la asignación de responsabilidades a los administradores, suministrar recursos,

establecimiento de objetivos a largo y corto plazo, construir sistemas de monitoreo y reconocimiento de la compañía, el proceso de direccionamiento estratégico se efectúa de manera secuencial, cada ciclo de este proceso inicia con la misión de la compañía y sus principales metas, posterior se determina el análisis externo, análisis interno y opción estratégica. El proceso de preparación de estrategias finaliza en el diseño de la estructura organizacional, la cultura y los sistemas de control para implantar la estrategia seleccionada por la compañía(Hill, 2009).

Figura 6 Modelo de Direccionamiento estratégico Hill y Jones



Fuente: Elaboración propia a partir del autor(Hill, 2009)

- Declaración de la misión: Componente inicial, y su declaración debe contener cuatro elementos como son la expresión de la razón de ser de la organización, el motivo por

el que está creada, la declaración de un estado futuro deseado, la manifestación de valores pilares y la determinación de sus principales metas(Hill, 2009).

- ✓ Misión: Plasma lo que hace la compañía, se define el negocio de la organización, respondiendo a las preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”.
 - ✓ Visión: Explica el estado futuro deseado de la compañía.
 - ✓ Valores: Establecen como la alta gerencia, como los empleados de la compañía deben obrar, deben efectuar las operaciones y el tipo de organización que se deberá construir con el propósito de ser base para que la empresa logre la misión. Estos formaran los cimientos de la cultura organizacional.
 - ✓ Metas principales: Una meta es un estado futuro medible, preciso y deseado que tiene la organización direccionadas a lograr la misión o la visión. Estas poseen cuatro características: son precisas y medibles, hacen referencias a temas concretos, son realistas y especifican el periodo de tiempo a ser alcanzadas.
- Análisis externo: Segundo componente, su fin fundamental es la identificación de amenazas y oportunidades que existan en el sector que influyan en la manera que se desea alcanzar la misión.
 - Análisis interno: Tercer componente se enfoca en verificar la capacidad, recursos y aptitudes de la compañía con el fin de encontrar fortalezas y debilidades de la organización.
 - Análisis FODA y modelo de negocio: Cuarto componente en donde se generan alternativas estratégicas que determinen el norte a seguir, dadas las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.
 - Implantación estratégica: Estado en el cual se ponen en práctica las estrategias definidas, esta debe ejecutarse en los niveles de función de negocios y corporativo con el fin que sea propagada por toda la organización.
 - Circuito de retroalimentación: Indica como la planeación estratégica es cíclica y constantemente supervisada para verificar su alcance y sostenimiento de la ventaja competitiva(Hill, 2009).

4.7.2 Modelo de direccionamiento estratégico de Fred R. David

Acorde el autor la dirección estratégica es el arte de establecer, desarrollar y examinar las decisiones a través de las funciones que permitan a la organización cumplir sus objetivos, es así que se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, contabilidad, finanzas, producción, operaciones e investigación, que permita alcanzar el éxito de la empresa(Fred, 2003).

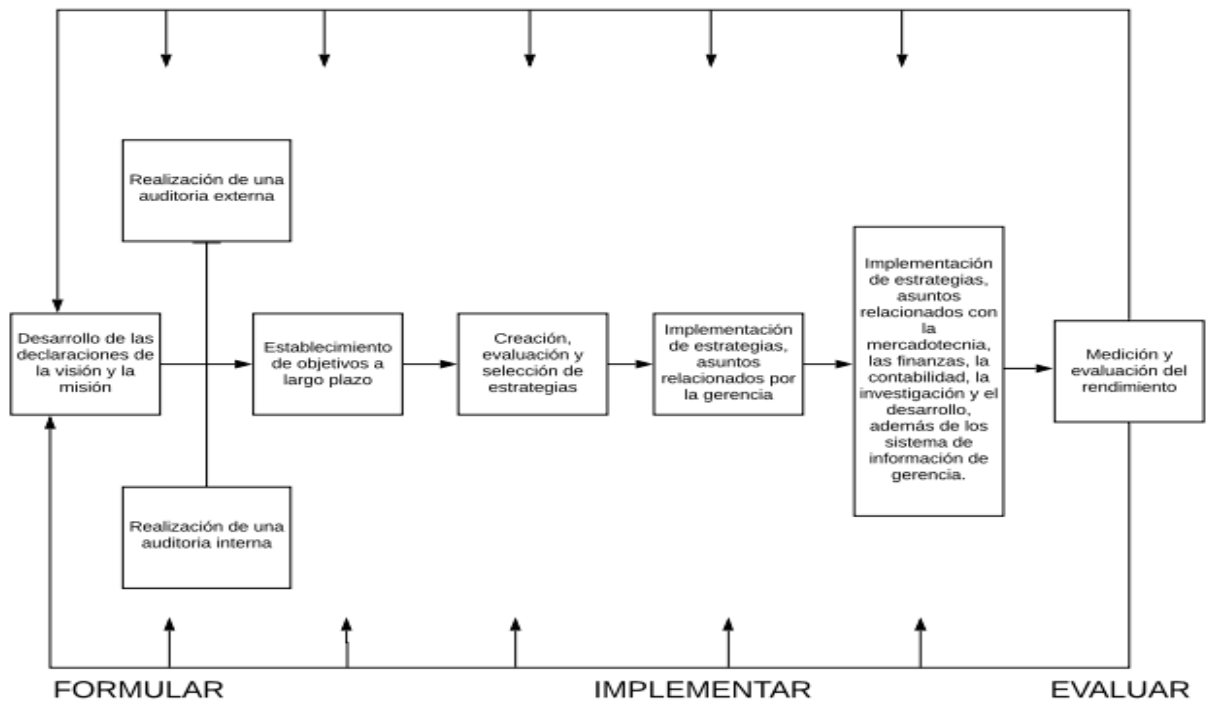
El propósito de esta es encontrar e incrementar oportunidades nuevas para un futuro y está conformada por tres etapas:

- **Formulación de la estrategia:** en esta fase se efectúa la creación de la visión y misión, la identificación de amenazas y oportunidades externas, como también debilidades y fortalezas internas de la organización, a su vez se establecen objetivos a largo plazo, generación de estrategias y selección de las más adecuadas a ser establecidas como línea base. Es en esta fase donde se efectúan la toma de decisiones sobre los intereses de la organización, que se debe fortalecer y que se debe eliminar, distribución de recursos, diversificación de operaciones, conveniencia de expansión a nuevos mercados, conveniencia de fusiones con aliados(Fred, 2003).
- **Implantación de la estrategia:** Se debe establecer objetivos anuales, diseñar políticas, generar motivación en el personal y distribuir los recursos que permitan ejecutar las estrategias establecidas. En adición se debe incluir el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura eficaz organizacional, orientación en actividades de mercadotecnia, preparación de presupuestos, uso de sistemas de información, compensación acorde rendimientos de la empresa(Fred, 2003).
- **Evaluación de la estrategia:** Última fase, es en esta que se determina cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, las estrategias al ser estudiadas están dispuestas a ser modificadas a causa de los cambios constantes de los factores internos o externos. Hay tres actividades claves en la evaluación: revisión de los factores internos y externo que se basan las estrategias actuales, medición del rendimiento, toma de medidas correctivas.

El modelo de direccionamiento estratégico planteado por el autor y descrito en la Figura 7, es un modelo aceptado, guía para las buenas prácticas, que representa un tratamiento claro para la formulación, implantación y evaluación de estrategias.

La fase inicial de este proceso es la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes, ya que la situación actual es directriz para el curso que se quiera seguir. Al ser dinámico el direccionamiento estratégico, una modificación en cualquier elemento que la conforma podría afectar y generar cambio de los demás componentes.

Figura 7 Modelo de Direccionamiento estratégico Fred R. David



Fuente: Elaboración propia a partir del autor(Fred, 2003)

4.7.3 Modelo de direccionamiento estratégico de Mintzberg

A nivel empresa hablamos de estrategia corporativa como el modelo de decisiones que permite determinar o dar a conocer las metas y objetivos, así mismo genera las políticas y planes para alcanzar dichos objetivos, determina el alcance de negocios que quiere la empresa, establece la clase de estructura económica y humana que desea o idealiza. La decisión estratégica establecida en el modelo debe ser efectiva, perdurar en el tiempo y

generar efectos en la organización, acorde a los recursos comprometidos y los resultados esperados.

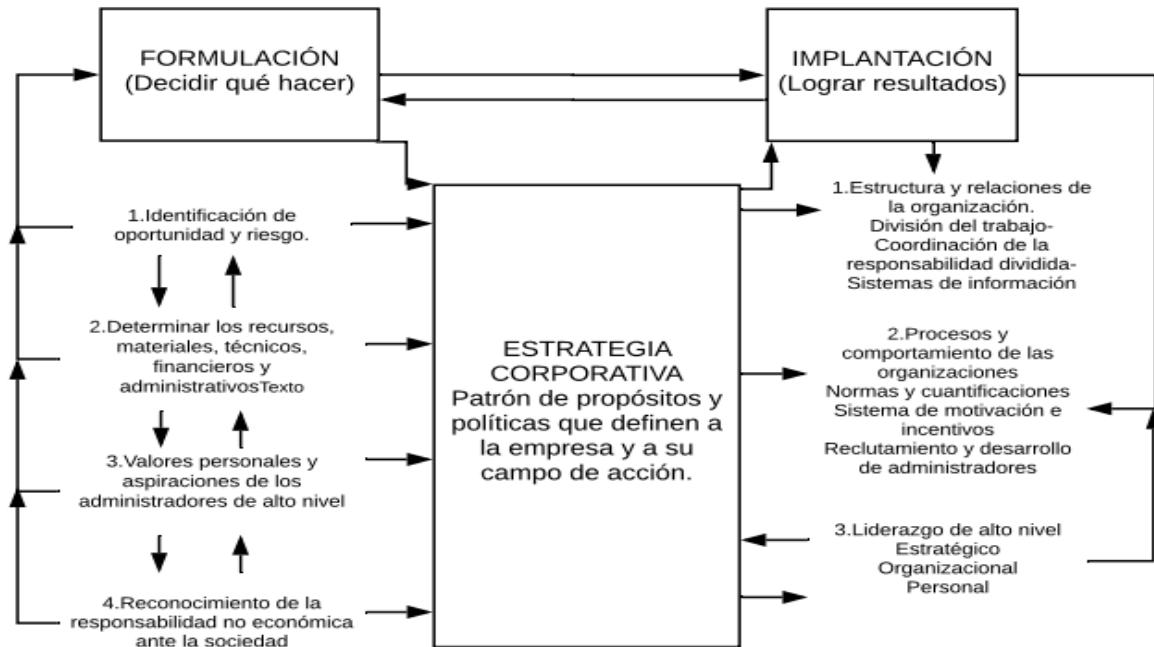
En una organización fuertemente establecida, el modelo de decisiones puede ser alterable como inalterable, compromiso con la calidad, con la tecnología avanzada, buenas relaciones personales son decisiones que deben ser inalterables, la línea de producción, proceso de ventas y manufactura, son factores que pueden ser alterables acorde con las necesidades del mercado.

La dependencia mutua entre propósito, acción organizada y políticas son vitales para determinar una estrategia particular e identificar ventajas competitivas, para una empresa el posicionamiento en el sector se determina por la unidad, coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas, solo estas le permitirán éxito en el mercado(Mintzberg, 1993).

Para el autor el modelo de direccionamiento estratégico se basa en dos grandes estadios como se muestra en la figura 8:

- La formulación estratégica: Su principal actividad es la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en el cual se desenvuelve la organización, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. La opción estratégica que surja luego de unir la oportunidad y la capacidad corporativas con un nivel aceptable de riesgo se puede denominar estrategia económica.(Mintzberg, 1993)
- La implantación de la estrategia: Comprende por una serie de actividades de naturaleza administrativa tales como medición de desempeño, compensación, desarrollo administrativo. Todos estos están anotados en un sistema de incentivos y controles, los cuales han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales(Mintzberg, 1993).

Figura 8 Modelo de Direccionamiento estratégico Mintzberg



Fuente: Elaboración propia a partir del autor(Mintzberg, 1993)

4.7.4 Análisis comparativo de los modelos de direccionamiento

El modelo de Fred R. David contempla tres etapas: formulación, implementación y evaluación, siendo la última etapa un punto primordial para la verificación de las estrategias implementadas, caso contrario que pasa con los modelos de Mintzberg y de Hill y Jones, los cuales solo manejan como etapas pilares la formulación y la implementación, lo anterior induce una gran diferencia entre modelos, no obstante la primera etapa para los modelos de Fred R. David y Mintzberg y Andrews efectúa el análisis de los entornos internos y externos de la empresa, teniendo en cuenta sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Además, en esta etapa los dos modelos coinciden en la proposición de misión, visión y políticas entre otros activos no tangibles. Para la segunda etapa de los dos modelos se ejecutan acorde lo planeado, teniendo en cuenta la estructura de la organización, procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo de alto nivel. Por último, el tercer modelo de Hill y Jones se plantea de manera distinta, ya que a pesar que tiene sus dos pilares bases, plantea 5

pasos claves que permite practicidad en su desarrollo. La Tabla 1 muestra una comparación entre los tres modelos explicados.

Tabla 1 Cuadro comparativo de modelos de direccionamiento

Autor	Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia	Evaluación de la estrategia
Fred. R David	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización. • Determinar activos y recursos tangibles e intangibles (Misión, visión, políticas, etc.) y financieros de la organización. • Establecer los objetivos de largo plazo así como generar alternativas de estrategias a implementar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en acción de la dirección estratégica. Es decir, poner en marcha la estrategia formulado con el personal de la organización y demás temas definidos en la etapa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales. • Medir el desempeño. • Tomar acciones correctivas, según lo requiera.
Mintzberg y Andrews	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades y amenazas en el entorno. • Determinar activos y recursos tangibles, intangibles (Misión, visión, políticas, etc.) y financieros de la organización. • Estimar el riesgo a cada una de las opciones discernibles • Establecer estrategia corporativa, patrón de propósitos y políticas que definen a la empresa y su campo de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo sub-actividades de naturaleza administrativa tales como medición de desempeño, compensación, y desarrollo administrativo. • Estas están anotadas a un sistema de incentivos y controles. 	N/A
Hill y Jones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la misión y las principales metas corporativas. 2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. 3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades. 4. Seleccionar las estrategias que conforman el DOFA. 5. Implementarlas estrategias en cada uno de los niveles de la organización. 		N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultado

4.7.5 Beneficios del direccionamiento estratégico

El beneficio para una organización a la hora de determinar el modelo de dirección estratégica es el de suministrar bases para formular mejores estrategias por medio de un enfoque sistemático, lógico y racional.

Acorde Greenley determina que el direccionamiento estratégico ofrece los siguientes beneficios(Fred, 2003):

- ✓ Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la exploración de las oportunidades.
- ✓ Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- ✓ Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- ✓ Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- ✓ Permite que los resultados importantes aporten mejor a los objetivos establecidos.
- ✓ Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- ✓ Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- ✓ Crear una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- ✓ Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- ✓ Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- ✓ Estimula el pensamiento preventivo.
- ✓ Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- ✓ Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- ✓ Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

5. Marco institucional

La empresa ESTACIÓN ACUÍCOLA ALVA S.A.S, ubicada en la ciudad de Arjona, Bolívar, es una sociedad por acciones simplificada que se creó el 13 de Noviembre del año 2018, su actividad principal es la acuicultura de agua dulce, la cual comprende el cultivo intensivo de Tilapia, en estanques circulares de geomembrana con un sistema de suministro de agua de abasto de noria y aireación a través, de sopladores (blowers), una red de tubería y mangueras de plástico y difusores de burbuja de aire, con un proceso de cosecha de tilapia de aproximadamente seis meses, se obtiene peces en un rango de 500 a 550 gramos peso individual y una producción de 4000 kg por estanque. A la fecha la empresa cuenta con 6 estanque de geomembrana.

Arjona actualmente cuenta con una población total de 72.514 habitantes, temperatura promedio de 30 °C, área municipal 542 km. La actividad económica del Municipio de Arjona gira alrededor de tres actividades principales: ganadería, agricultura y pesca, las cuales se desarrollan de manera tradicional o medianamente tecnificada de acuerdo con la oferta ambiental, la ubicación especial, las condiciones individuales de trabajo y de mercado. Alcaldía del municipio. Información general de Arjona.

En esta zona de influencia hay identificados cuatro productores de Tilapia, son ellos en orden de producción Estación Acuícola Mazambet SAS ubicado en el corregimiento de Gambote Municipio de Arjona, Alejandro Suarez en el municipio de Arjona, Estación Piscícola Versalles SAS en el municipio de María La Baja y Piscícola Matuya ubicada en el corregimiento de Matuya municipio de María La Baja, todos los anteriores con producción escalonada aproximadamente de 4 toneladas mensuales y con precios entre \$7200 y \$7600 por Kilo eviscerado con escama.

Actualmente y gracias a acuerdos, convenios y contratos realizados con distribuidoras se ha tenido importante penetración en el mercado, con una producción de 3960 kilogramos de tilapia mensuales la empresa ha vendido toda su producción y ha ganado participación en el mercado en el primer año de producción.

En cuanto al proceso productivo se pueden identificar las siguientes etapas:

- a. Siembra y climatización de la cría, en tanques de geomembrana de pre-engorde (aproximadamente 41 días).
- b. Alimentación racionada (2-3 al día) en función de su crecimiento, administrándole alimento balanceado y de las marcas: “purina”, “vimifos entre otras” 40% inicial y 35% de proteína.
- c. Suministro de aire diario por medio de un sistema de aireación artificial que consiste en enviar aire atmosférico a través de sopladores (blower), a una línea y distribuidores a tuberías de distribución en cada estanque y al final de piedras difusoras.
- d. El recambio diario de agua desde el inicio del ciclo es el 10% del volumen del estanque por un lapso de mes y medio, en un 15% por un mes más, un 20% por un mes más y el resto de cultivo un 25%.
- e. Monitoreo cada 8hrs diariamente los factores físico-químicos (temperatura, OD, salinidad, turbidez) durante todo el ciclo.
- f. Biometrías (medición del crecimiento semanal, quincenal o mensual, monitoreo de salud y sanitario, además muestreo poblacional cada mes.)
- g. Selección por talla y separar para homogenizar su crecimiento.
- h. Cosecha por drenado combinando con captura con redes dentro del estanque.
- i. Mantenimiento de la granja general post cosecha, en equipos, instalaciones e infraestructura de cada estanque y equipamiento de la unidad de producción.

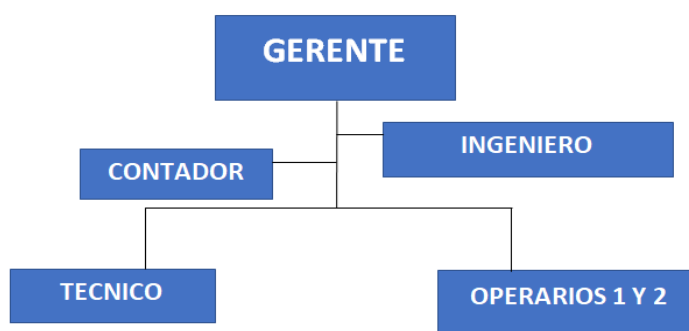
Formas de comercialización del producto:

- Por regla general a “granel” en el cual la tilapia está fresca, cruda, entera (peso vivo), conservado con hielo al momento de la cosecha.
- Tipo de producto: Tilapia, fresca, cruda entera con un peso promedio de 500gr.
- Cantidad promedio de producción anual: se estima un promedio de 48 toneladas.
- Presentación del producto: A granel, fresco, crudo y a pie de estanque, enhielada
- Forma y proceso de conservación: Hielo durante proceso de cosecha y transporte centro de acopio de Tilapia según decida el comprador.

Estructura Organizacional

Para garantizar el cumplimiento de las actividades, la correcta ejecución de los procesos y adecuada delimitación de responsabilidades, se definió el perfil de los cargos y funciones a cumplir para cada uno de los colaboradores de la organización; definido por un sistema esquema jerárquico como lo muestra en la figura 1.

Figura 9 Diagrama estructura organizacional empresa Acuícola Alva



Fuente: Elaboración Propia a partir de los autores consultados

Misión

ESTACIÓN ACUÍCOLA ALVA S.A.S produce y comercializa tilapia mediante un sistema de recirculación de agua, que cuenta con el monitoreo constante de los parámetros del agua lo que garantiza el desarrollo óptimo de los peces generando un producto con gran calidad.

Visión

En el año 2025 seremos líderes en el mercado de la carne de tilapia, reconocidos por innovación tecnológica de manera sustentable y como una empresa honesta, responsable y confiable.

6. Diseño metodológico

La elaboración de un direccionamiento estratégico exige que la organización y el equipo investigativo recopile información sobre las siguientes situaciones:

- Determinación de prioridades de las prioridades de la organización.
- Situación actual del mercado, incluido un análisis de los competidores y del entorno externo.
- Situación actual de la organización, interno.
- Formulación de estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales.

Existen numerosas metodologías a disposición de las organizaciones que revisan los contextos internos y externos de las organizaciones.(OIT, 2005).

6.1 Análisis externo

Debido a la complejidad del entorno y la alta competitividad en el que se desenvuelve la organización ESTACIÓN ACUICOLA ALVA S.AS. El equipo de proyecto determino análisis mediante el modelo de PESTEL debido a que permite un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización.

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PESTEL es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, el análisis PESTEL tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Evaluando los siguientes factores:

- **Político:** Normativa y protección medioambiental, Políticas fiscales, Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste, Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores, Legislación en

materia de empleo, Organización y actitud de la Administración, Estabilidad política.

- **Económico:** Crecimiento económico, Tipos de interés y políticas monetarias, Gasto público, Políticas en materia de Desempleo, Tributación, Tipos de cambio, Etapa del ciclo empresarial.
- **Social:** Distribución de la renta, Demografía Movilidad laboral y social, Cambios en el estilo de vida, Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio, Educación, Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad.
- **Tecnológico:** Gasto en investigación de la Administración, Prioridad otorgada por la industria a los avances, Nuevas invenciones y desarrollo, Tasa de transferencia, Tecnológica, Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica, Uso y costos de la Energía, (Cambios en) Internet.
- **Ecológico:** leyes de protección medioambiental, regulación sobre consumos de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global.
- **Legal:** Licencias, leyes sobre empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados.(OIT, 2005).

6.2 Análisis interno

Para este proyecto de investigación se utilizará la escala de LIKERT, que constituyen uno de los instrumentos más utilizados en Ciencias Sociales y estudios de mercado. Debido a la que permite una recopilación ágil y efectiva de información que servirá de insumo para los análisis internos de organización.

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o pregunta). La escala se llama así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.(Matas., 2018).

DOFA: El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así

como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

6.3 Encuesta:

- Se elaborarán una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
- Administrar los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicitará a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem, mediante una escala.
- Se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
- Contendrá 30 ítems que enunciarán afirmaciones. Se requerirá del encuestado su valoración mediante una escala de Likert, que permitía 5 respuestas posibles: totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

6.4 Balanced Scorecard / Cuadro de mando integral

Para este proyecto de direccionamiento estratégico se utilizará el Balanced Scorecard. El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aporta sus autores, permite ver a la organización desde cuatro perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos operativos internos
- Aprendizaje y crecimiento. (Rober S Kaplan./ David P, p. 4)

El cuadro de mando (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Rober S Kaplan./ David P, p. 14)

6.5 Población y muestra

Se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios. Para este estudio la población participante serán los responsables de cada área de la organización. Con el fin de obtener información en todos los niveles de la organización.

6.4.1 Muestra: teniendo en cuenta el tamaño y la estructura de la organización al ser una PYME, se hace necesario un muestreo intencional o de conveniencia.

6.4.2 Muestreo intencional o de conveniencia: Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).(Cartagena, 2014).

6.6 Ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	De septiembre a octubre de 2020
Ciudad de aplicación	Cartagena, Bolívar
Tamaño de la empresa encuestada	Pequeña
Cargo de las personas entrevistadas	Gerente general
Población	06 personas
Muestra	05 persona
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	95%
Medio de recolección	Entrevista presencial asistida por una aplicación remota de video conferencia, encuesta digital.

7. Diagnóstico organizacional

Para este proyecto de investigación se hizo necesario el desarrollo de un diagnóstico organizacional, que constituye una parte de gran importancia en el proceso de direccionamiento estratégico en el levantamiento de la información. Para este proyecto de investigación el diagnóstico es una etapa necesaria para la intervención en la organización ESTACIÓN ACUÍCOLA ALVA S.A.S y su utilidad como instrumento para el conocimiento de la organización y la planificación racional de sus estrategias. Este diagnóstico o proceso analítico permitió conocer la situación real de la organización ESTACIÓN ACUÍCOLA ALVA S.A.S en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Este diagnóstico organizacional realizado con fines estratégico tiene una ejecución en seis etapas, para que sea eficaz y práctico en coordinación con los directivos. Se evaluarán un conjunto de conceptos, utilizando el modelo de PESTEL, DOFA e instrumentos de análisis para cumplir con la realización de un diagnóstico estratégico. (Publishing, 2007, p. 41).

Tabla 2 Fases del diagnóstico estratégico

Primera fase	Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
Segunda fase	Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.
Tercera fase	Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
Cuarta fase	Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos(ventajas competitivas).
Quinta fase	Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.
Sexta fase	Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.

Fuente: elaboración propia tomada de (Publishing, 2007, p. 42).

7.1. Análisis PESTEL

Análisis Político:

✓ **Gobierno:** El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) contempla en sus Lineamientos Estratégicos para la Transformación del Campo Colombiano 2018 – 2022, la implementación de estrategias para alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad en las actividades productivas. El pilar Productividad + Rentabilidad = Competitividad, enmarca como estrategias, el ordenamiento de la producción pecuaria, pesquera y acuícola para alcanzar una mayor competitividad. La pesca y la acuicultura en Colombia representan dos importantes sectores de la producción de alimentos para consumo nacional y la exportación. Son actividades primordiales de la economía local, por su aporte a la generación de empleo y de ingresos, y a la seguridad alimentaria nacional, en especial para las poblaciones rurales cuyas oportunidades de acceso a los

factores productivos son limitadas, por tanto, es un renglón que contribuye a la superación de la pobreza en las zonas rurales.

La estrategia del MADR para el fortalecimiento del sector de la pesca y la acuicultura tiene como propósito la formalización del sector, el cambio en la gestión de los recursos pesqueros, la optimización de los sistemas de información, la simplificación de los procesos administrativos y el mejoramiento de la cooperación interinstitucional, lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos de las políticas de Gobierno Nacional en términos de crecimiento sostenible e incluyente de la pesca y la acuicultura. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

✓ **Clima político:** Acorde al informe global de riesgos 2020, que fue publicado en conjunto por el foro económico mundial y Zurich Seguros, advierte las principales amenazas que pueden afectar a nivel mundial, de las cuales encontraron que una de las más importantes que afectan al desarrollo es la polarización política, es así que la encuesta de percepción de riesgos globales sobre la que se basa el informe, afirma que las confrontaciones económicas y la polarización política interna son los riesgos más latente para el año 2020.

Para el caso de Colombia, el presidente del Banco Iberoamericano de Desarrollo, Luis Alberto Moreno, estima que la inmensa polarización que hay en el país retrasara su desarrollo y la recuperación post pandemia, advierte que las empresas deben ser menos indiferentes de esta coyuntura política y convertirse en generadores de espacios de dialogo que puedan disolver diferencias, es así que se requieren acuerdos políticos para hacer reformas que permitan salir de la situación que se encuentra el país. Los efectos de la pandemia que son nefastos para la salud y la economía pueden empeorar si continua o empeora la polarización.

La polarización de no contenerse constituirá uno de los problemas más graves de la democracia. (Carvajal, 2020)

✓ **Tendencias electorales:** A mitad del periodo de la actual presidencia y con opiniones divididas al momento de hablar de las elecciones 2022, se inicia movimientos y alianzas para lo que será los comicios del nuevo ciclo presidencial, es así que el actual gobierno iniciando este ajedrez político abre sus puertas a los partidos cambio radical y la

U, esto a causa que su partido base que es el centro Democrático, no saliera ganador en los comicios pasados y adicionalmente entrego más representación a los conservadores, que ya pertenecían a la coalición. Jugada estratégica que el actual presidente buscaba para obtener mayor gobernabilidad en el congreso, es así su puede proyectar una posible alianza hacia la futura elecciones si el objetivo es ganar votos al centro izquierda del país.

La expectativa del sucesor de Iván Duque en el poder es incierta, varios nombre en el aire, varios conocidos a nivel político como ex mandatarios locales que gozan de buena reputación, como lo visualiza el analista político Iván Garzón, es muy temprano para definir la baraja y esto debido a que lo que pase en la carrera por la presidencia 2022 dependerá de cómo le valla al actual gobierno.(La Opinión, 2020)

✓ **Políticas gubernamentales:** Las políticas públicas y de la acuicultura en Colombia son señaladas por el gobierno Nacional a través del ministerio de agricultura y desarrollo rural MADR. La dirección de pesca y Acuicultura es la división del MADR a cargo de la acuicultura. Esta tiene como función principal coordinar la ejecución de la política sectorial para la pesca y la acuicultura en Colombia. En general, la Dirección se encarga de la formulación de las políticas y lineamientos estratégicos para el desarrollo de la acuicultura, así como de la atención de asuntos internacionales relacionados.(Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

Bajo lo anterior el MADR establece la estrategia de política para el sector de pesca y acuicultura en donde se determina lineamientos estratégicos donde la autoridad nacional de acuicultura y pesca (AUNAP), con base en los lineamientos de política pública generados por el MADR para el sector pesquero y de la acuicultura, fortalece la gestión del sector, mediante los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ La actualización del marco normativo para la pesca y la acuicultura.
- ✓ El ajuste a la estructura institucional de la AUNAP.
- ✓ La reactivación y fortalecimiento de los mecanismos de participación y coordinación sectorial.
- ✓ El aprovechamiento responsable de las especies pesqueras y su ordenación.

- ✓ El mejoramiento de la calidad e inocuidad de los productos pesqueros y de la acuicultura.
- ✓ Generar instrumentos de apoyo al sector.

La política de pesca y acuicultura se diseña y desarrolla en concordancia con los tres pilares del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: *la legalidad*, en el que se identifica el ajuste del marco normativo, la formalización e inspección y vigilancia del sector, *el emprendimiento* en el que se hace referencia al ordenamiento e investigación para impulsar la acuicultura y la pesca desde la inversión pública-privada, y *la equidad* con la que se busca involucrar a todas las regiones del país y todas las actividades productivas de la pesca y la acuicultura. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

- ✓ **Conflicto armado:** Bajo el periodo presidencial 2014 - 2018, se llevaron los acuerdos de paz en la Habana-Cuba, se revisó y analizó las consecuencias que tendrían las negociaciones a lo largo y ancho del país y sus sistemas productivos lo cual ha generado un impacto positivo a nivel país, con un largo camino, estos acuerdos buscan reorganizar los sistemas productivos que conforman la agricultura en el país, los cuales se veían afectados por el conflicto armado existente y en medida proporcional un estado de confianza los actores del sector de la agricultura Colombia que a la fecha se han visto beneficiados, y esto a causa del mejoramiento en las condiciones de seguridad en el campo y sus respectivas vías terrestres como también en la tranquilidad de poder crear negocios perdurables en el tiempo (Gaviria, 2016).
- ✓ **Iniciativas, bonos, incentivos:** Acorde al plan nacional de desarrollo 2018-2022 del gobierno nacional en el objetivo 2 que trata de crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial, ítem b que habla de fortalecer el acceso al financiamiento para el emprendimiento y las mipymes, el Ministerio de comercio industria y turismo (MinCIT) establecerá una agenda de fortalecimiento de Banca de las Oportunidades para mejorar el acceso al microcrédito de las mipymes y promover la inclusión financiera. Así, se hará seguimiento a las condiciones de acceso, la calidad y la eficiencia de la oferta de microcrédito, como a las implicaciones normativas y operativas de la aplicación de nuevas innovaciones tecnológicas. Con lo anterior, diseñarán mecanismos dirigidos a promover un mercado financiero innovador que se ajuste a las necesidades del microempresario, y a formar y asesorar microempresarios en aspectos financieros relacionados con su modelo de negocio para la toma de decisiones. (Planeación, 2019)

Tabla 3 Análisis factor político

MATRIZ ANALISIS FACTOR POLITICO -EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
POLITICO	Gobierno	El Ministerio de agricultura y desarrollo rural bajo los lineamientos para la transformación del campo colombiano 2018-2022 contempla el fortalecimiento del sector de la pesca y acuicultura mediante la formalización del sector, cambio de gestión de recursos pesqueros, optimización de los sistemas de información, simplificación de los procesos administrativos, permitiendo cumplir los objetivos de las políticas de gobierno nacional en términos de crecimiento sostenible e incluyente de la pesca y acuicultura.		x		Positivo
	Clima Político	Polarización política en el país retrasara el desarrollo y la recuperación post pandemia		x		Negativo
	Tendencias electorales	Elecciones electorales 2022, marcadas por estrategias del gobierno actual en acoger a partidos como Cambio Radical y la U, a causa de que su partido centro democrático no saliera ganador en comisión anterior y a su vez entregar más representación a los conservadores perteneciente a la coalición con el fin de obtener mayor gobernabilidad en el congreso y a futuro generar alianzas para contrarrestar al centro izquierda del país. Aunque suenan varios candidatos para preceder a Iván Duque en la presidencia en los próximos comicios del 2022 el analista político Iván Garzón afirma que es temprano para definir la baraja política debido a que lo que pase en la carrera por la presidencia 2022, dependerá de cómo le valla al actual gobierno.		x		Indiferente

MATRIZ ANALISIS FACTOR POLITICO -EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1 mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
POLITICO	Políticas gubernamentales	Estrategia de política para el sector de pesca y acuicultura desarrollado por el ministerio de agricultura y desarrollo rural establece lineamientos y fortalece el sector mediante los objetivos estratégicos como son: Actualización del marco normativo para la pesca y acuicultura, reactivación y fortalecimiento de los mecanismos de participación y coordinación sectorial, aprovechamiento responsable de las especies pesqueras y su ordenación, mejoramiento de la calidad e inocuidad de los productos pesqueros y de la acuicultura, generar instrumentos de apoyo al sector.		X		Positivo
	Conflictos armado	Acuerdo de paz establecidos por el anterior gobierno ha generado en los sectores de la agricultura seguridad, confianza y tranquilidad para crear y mantener emprendimientos del sector rural		X		Positivo
	Iniciativas, bonos, incentivos	Plan Nacional de desarrollo 2018-2022 bajo el ítem 2. Objetivos y estrategias, plantea: Objetivo 2. Crear iniciativas de desarrollo y fortalecimiento empresarial b) Fortalecer el acceso al financiamiento para el emprendimiento y las mi pymes		X		Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

➤ **Análisis económico**

- ✓ **Tendencias (Crecimiento económico):** La crisis sanitaria por el coronavirus impacto la economía en Colombia en su segundo trimestre. De acuerdo al DANE, el producto interno bruto durante este lapso cayó al -15,7%. A pesar de la cifra desalentadora, fue mejor de lo que se esperaba por los analistas del mercado, que proyectaban una caída superior al 16%.

Juan Daniel Oviedo, director del DANE, en su informe de resultados del PIB y seguimiento de la economía, comento que actividades de construcción, comercio e industria manufacturera, que movieron la economía durante la emergencia presentaron una variación negativa mayor a 11,8% de la fluctuación total de la economía. La ganadería y agricultura se destacó por tener una variación positiva por encima del 0%, al registrar 0,1% en su variación. (Portafolio, 2020)

- ✓ **Crisis (Divisa):** Las monedas de las principales economías de América Latina continúan aumentando sus pérdidas debido a la incertidumbre y los temores por el covid-19. El peso colombiano se convirtió en la divisa más devaluada de la región, con una depreciación de 3,18%, según la firma analista Bloomberg. La caída del valor de retorno entre el peso local con relación al dólar se debe a la pandemia y los precios del petróleo. “Si bien el precio se estancó sobre US\$40 no ha tenido un impulso para mejorar, entonces esto le afecta a Colombia, ya que la producción se redujo, la inversión de capital de las petroleras internacionales se limitó”, dijo Wilson Tovar, gerente de Investigaciones Económicas de Acciones & Valores. El terreno perdido del peso colombiano frente al dólar debido a la coyuntura actual ha llevado a que la devaluación de la moneda local en el año corrido se ubique en -15,19%, debido a que la TRM inició este año en \$3.277,14 y terminó a la fecha va en \$3.863,52. (La Republica, 2020)

- ✓ **Ciclos económicos:** Actualmente Colombia está en el ciclo económico de desaceleración y recesión. Para el viceministro de Hacienda, Juan Pablo Zárate, es un hecho que la crisis del coronavirus ha causado dicho fenómeno económico en el país. Además, las cifras se sustentan en el

Marco Fiscal de mediano plazo. De acuerdo con el Marco Fiscal de Mediano Plazo (Mfmp), la economía colombiana presentó su caída más fuerte en el segundo trimestre del año en curso tocando niveles de -17,2%, dato que para el tercer trimestre se moderaría a -5,5% y cerrando el año el crecimiento sería muy inferior y tocaría el 0,4%, para una estimación de la caída total del PIB en 2020 de -5,5%. Para una recesión se deben registrar dos trimestres consecutivos en terreno negativo, características que muy seguramente cumplirá el país y que desde ya espera el Ministerio de Hacienda.

Adicionalmente el documento “Mfmp” presentado se precisa plantear una reforma fiscal de cerca de 2% del PIB para cumplir la Regla Fiscal a partir del 2022, en donde se contempla un plan de enajenaciones de activos por cerca de \$12 billones para el 2021, aunque no se especifica que activos serán ofertados, expertos aseguran que para obtener dichos recursos, en un corto plazo, en el radar estaría la venta de una parte de la participación que tiene el Estado en Ecopetrol e ISA, además porque son activos que despiertan el apetito de los inversionistas. (Forbes Staff, 2020)

- ✓ **Políticas de innovación:** Bajo el marco del consejo nacional de política económica y social de la república de Colombia (COMPES) se establece el documento de política nacional de inclusión y educación económica y financiera donde se establece una política que tiene como objetivo integrar los servicios financieros a las actividades cotidianas de los ciudadanos y de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), atendiendo sus necesidades y generando oportunidades económicas para contribuir al crecimiento e inclusión financiera del país.

Esta política propone un plan de acción para mejorar la provisión de servicios financieros pertinentes a toda la población, a través de cuatro estrategias, a saber: (a) ampliación y pertinencia de la oferta de productos y servicios financieros a la medida; (b) generación de mayores competencias, conocimiento y confianza en el sistema financiero; (c) fortalecimiento de la infraestructura financiera y digital para un mayor acceso y uso de servicios financieros formales y, finalmente, (d) presentación de una propuesta para una gobernanza institucional que permita mayor articulación en la implementación de las

estrategias de educación e inclusión financiera.(Departamento Nacional de Planeación, 2020)

Tabla 4 Análisis factor económico

MATRIZ ANALISIS FACTOR ECONOMICO-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
ECONOMICO	Tendencias (Crecimiento económico)	La crisis sanitaria por el coronavirus impacto la economía en Colombia en su segundo trimestre. De acuerdo al DANE, el producto interno bruto durante este lapso cayó al -15,7%.	x			Negativo
	Crisis (Divisa)	El peso colombiano se convirtió en la divisa más devaluada de la región, con una depreciación de 3,18%. El terreno perdido del peso colombiano frente al dólar debido a la coyuntura actual ha llevado a que la devaluación de la moneda local en el año corrido se ubique en -15,19%, debido a que la TRM inició este año en \$3.277,14 y terminó a la fecha va en \$3.863,52.	x			Negativo
	Ciclos económicos	Actualmente Colombia está en el ciclo económico de desaceleración y recesión, la economía colombiana presentó su caída más fuerte en el segundo trimestre del año en curso tocando niveles de -17,2%, dato que para el tercer trimestre se moderaría a -5,5% y cerrando el año el crecimiento sería muy inferior y tocaría el 0,4%, para una estimación de la caída total del PIB en 2020 de -5,5%.	x			Negativo
	Políticas de innovación	Política nacional de inclusión y educación económica y financiera, documento COMPES 4005, donde se establece una política que tiene como objetivo integrar los servicios financieros a las actividades cotidianas de los ciudadanos y de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), atendiendo sus necesidades y generando oportunidades económicas para contribuir al crecimiento e inclusión financiera del país.			x	Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

➤ **Entorno Socio- Cultural.**

Históricamente en Colombia la acuicultura había sido de tipo artesanal, por la calidad de sus recursos marítimos y abundancia cuerpos de aguas dulces, se ha tenido un interés natural por la pesca. La acuicultura viene desde 1985, sustituyendo la producción pesquera de aguas continentales. En cuanto a las poblaciones rurales, éstas han construido pequeños estanques fomentados como parte de la acuicultura rural de pequeña escala tipo I y II, para contribuir a su alimentación. con fines de autoconsumo y generación de ingresos cuando se venden los excedentes de la producción.

- ✓ **Democracia:** Colombia tiene una población aprox. de 51 millones de habitantes(DANE, 2018). La población de Colombia se concentra en las áreas andinas y en la costa del Atlántico, 51,17 % serían mujeres y 48,83 % serían hombres. Con un consumo per cápita, promedio por año de 6,5 kg. (MinAgricultura, 2020). El crecimiento demográfico en el país, aumenta la necesidad de una mayor producción de la acuicultura, para alimentar a la creciente población y satisfacer las necesidades de proteína a los cerca de 51 millones de habitantes, la acuicultura se verá exigida.
- ✓ **Estilo de vida:** En cuanto al contexto social la acuicultura ha contribuido a la superación de la pobreza y la seguridad alimentaria al reducir los gastos de la población rural por la producción de pescado en sus fincas. Los hábitos de consumo en los hogares colombianos han cambiado drásticamente en los últimos años; los factores que lo regulan están ligados a la adopción de un nuevo estilo de vida, que busca una alimentación más sana y de fácil preparación, y al alza en los precios de algunos productos.

La tendencia del consumo de una alimentación mucho más sana, en muchos casos orgánica, genera todo un reto para el sector de acuicultura en el país, quien se ve obligado a implementar estrategias que le permitan acoger este nuevo nicho de mercado. considerando que, de sus ingresos, el 42% lo destina a adquirir alimentos, Se espera que la demanda por la comida saludable crezca, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolla la industria acuícola.(Sectorial, 2014).

Esta posibilidad acuícola los lleva a ahorrar parcialmente el dinero que invierten en la compra de otros productos y en la consolidación de emprendimientos sostenibles más robustos. En las fincas de los hogares más pobres se construyen pequeños estanques con apoyo de programas estatales, donde se recibe capacitación y en ocasiones semillas para iniciar los cultivos., Así estas familias incrementan levemente sus ingresos y realizan autoconsumo de su producción. Esta una característica socio cultural que también posee la empresa ESTACION ACUICOLA ALVA. S.A.S.(FAO, 2017).

- ✓ **Aspectos éticos:** Se ha desarrollado un código de ética. Para el desarrollo de la actividad acuícola en Colombia, que reconoce el valor de los conocimientos y prácticas tradicionales de los pescadores artesanales y las comunidades indígenas que propicien la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas. Se realizan las actividades de la pesca y la acuicultura de manera responsable, garantizando la sostenibilidad y disponibilidad, para las generaciones actuales y futuras, de los recursos pesqueros y acuícolas. y se busca promover acciones y actividades alternativas en el sector pesquero y acuícola, que contribuyan a la seguridad alimentaria y nutricional, la protección y el acceso a la biodiversidad, la reducción de la pobreza y las metas que se ha fijado la región en ALIDES, los Objetivos de la Cumbre del Milenio, así como el Código de Conducta para la Pesca Responsable de FAO.(FAO, 2017).

Tabla 5 Análisis factor social

MATRIZ ANALISIS SOCIAL-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
SOCIAL	Demografía	Colombia tiene una población aprox. de 51 millones de habitantes. La población de Colombia se concentra en las áreas andinas y en la costa del Atlántico, 51,17 % serían mujeres y 48,83 % serían hombres. Con un consumo per capital, promedio por año de 6,5 kg. El crecimiento demográfico en el país, aumenta la necesidad de una mayor producción de la acuicultura, para alimentar a la creciente población y satisfacer las necesidades de proteína a los cerca de 51 millones de habitantes, la acuicultura se verá exigida.		x		Positivo
	Estilo de vida	Los hábitos de consumo en los hogares colombianos han cambiado drásticamente en los últimos años; los factores que lo regulan están ligados a la adopción de un nuevo estilo de vida, que busca una alimentación más sana y de fácil preparación, y al alza en los precios de algunos productos. La tendencia del consumo de una alimentación mucho más sana, en muchos casos orgánica, genera todo un reto para el sector de acuicultura en el país, quien se ve obligado a implementar estrategias que le permitan acoger este nuevo nicho de mercado considerando que De sus ingresos, el 42% lo destina a adquirir alimentos, Se espera que la demanda por la comida saludable crezca, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolla la industria acuícola.		x		Positivo

MATRIZ ANALISIS SOCIAL-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
	Actitudes y opiniones	Aproximadamente 9 de cada 10 ciudadanos creen que si no se hace nada para reducir el cambio climático en el futuro este será un problema serio para el país. en general en Colombia se busca promover el desarrollo de la acuicultura Colombiana, con la participación concurrente de la sociedad y el gobierno, en un marco de sostenibilidad ambiental y equidad social, aprovechando los recursos naturales racionalmente a través de políticas que promuevan la expansión del subsector para incrementar la producción y el consumo, potenciar las exportaciones y mejorar la calidad de vida de todos los sectores de la sociedad Colombiana.		X		Positivo
	Aspectos éticos	Se ha desarrollado un código de ética. Para el desarrollo de la actividad acuícola en Colombia, que reconoce el valor de los conocimientos y prácticas tradicionales de los pescadores artesanales y las comunidades indígenas que propicien la sostenibilidad de los recursos pesqueros y acuícolas. Se realizan las actividades de la pesca y la acuicultura de manera responsable, garantizando la sostenibilidad y disponibilidad, para las generaciones actuales y futuras, de los recursos pesqueros y acuícolas. y se busca Promover acciones y actividades alternativas en el sector pesquero y acuícola, que contribuyan a la seguridad alimentaria y nutricional, la protección y el acceso a la biodiversidad, la reducción de la pobreza y las metas que se ha fijado la región en ALIDES, los Objetivos de la Cumbre del Milenio, así como el Código de Conducta para la Pesca Responsable de FAO.		X		Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

➤ **Entorno Tecnológico.**

- ✓ **Infraestructura:** Los principales sistemas de cultivo son los semintensivos a nivel de los pequeños productores, con la utilización de fertilizantes orgánicos o inorgánicos y con el suministro de alimentos concentrados comerciales y el uso de productos de la finca para la alimentación de los peces. Sistemas Intensivos y superintensivos son practicados por los productores industriales, en estanques en tierra o en balsas jaulas y con el empleo único de alimento concentrado.(FAO, FAO 2004-2020. Panorama general de la legislación acuícola nacional. Colombia. En: División de Pesca de la FAO [en línea]. Roma. Actualizado el 2 de junio de 2017, 2017)
- ✓ **Tecnologías emergentes:** En los últimos años se han implementado sistemas de recambios de agua, aireación artificial con aireadores de hélice o de paletas, empleo de blowers, que suministran aireación y en el caso de algunos cultivos de trucha la utilización de oxígeno líquido para incrementar los rendimientos por unidad de área. Para los sistemas de cultivo de peces en las balsas jaulas, se ha desarrollado una tecnología propia con base en experiencias extranjeras y locales y que, en el caso del cultivo de tilapia roja, ésta se encuentra constituida como una gran industria. En el caso de la tilapia plateada su cultivo se realiza en embalses artificiales.(FAO, FAO 2004-2020. Panorama general de la legislación acuícola nacional. Colombia. En: División de Pesca de la FAO [en línea]. Roma. Actualizado el 2 de junio de 2017, 2017)
- ✓ **Investigación:** Actualmente las prioridades de investigación en acuicultura se determinan a través de la conformación de una agenda única de investigación liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien toma la información directamente en las regiones con la participación de los productores, gremios y entidades, en donde se detectan las necesidades de investigación.
- ✓ **Tecnología de la información y comunicación:** El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Fondo Colombiano de

Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales COLCIENCIAS realizan las convocatorias de las investigaciones y por medio de Fondos Concursables se financia la investigación requerida. A estas convocatorias acceden centros de investigación, universidades, entidades o gremios que demuestren capacidad para realizarlas. Algunas de ellas se realizan en conjunto con los productores en sus granjas. Igualmente se puede utilizar la infraestructura de las estaciones piscícolas que tiene el Gobierno Nacional o los centros de investigación privados. Los resultados se dan al servicio del sector a través de publicaciones de los organismos privados u oficiales que las realizan.(FAO, 2017).

Los títulos universitarios que se otorgan actualmente son:

- Profesional o Técnico en Acuicultura (Universidad de Córdoba).
- Ingeniero Acuícola (Universidad de Nariño y Universidad de Antioquia).
- Ingeniero Pesquero y Maestría en Acuicultura (Universidad del Magdalena).
- Biólogo Marino (Universidad Jorge Tadeo Lozano).
- Médico Veterinario y Zootecnista (diferentes universidades).
- Especialista en Acuicultura (Universidad de los Llanos).
- Técnico Agropecuario (con énfasis en Acuicultura), (Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid).(FAO, 2017).

✓ **Patentes:** El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Fondo Colombiano de Investigaciones es quien regula, y emite los permisos de acceso a las patentes. Permitiendo disminuir los costos en la producción de las especies y el acceso al conocimiento para el mejoramiento de los cultivos de tilapia roja. Las principales instituciones públicas de investigación, que se encargadas de avalar estudios científicos aprobación de patentes en Colombia, para sector acuícola son:

- COLCIENCIAS (Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales)
- INVEMAR (Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras)
- INCODER (Instituto Nacional de Desarrollo Rural)

- CENIACUA (Centro de Investigación de la Acuicultura de Colombia)
- Universidades

✓ **Acceso tecnológico, Tendencias, asuntos y desarrollo**

Durante los últimos diez años las principales tendencias relacionadas con el desarrollo de la acuicultura se ven influenciadas por:

- Motivación de los colombianos hacia el consumo del pescado.
- Diversificación agropecuaria.
- Mayor rentabilidad que ofrece la acuicultura sobre otros sectores de la producción agropecuaria tradicional.
- Políticas del Gobierno Nacional de impulsar este sector con fines de abastecer el mercado interno y externo y contribuir a las políticas de seguridad alimentaria y alivio de la pobreza.
- Utilización de la gran biodiversidad de especies hidrobiológicas de que dispone el país,
- Disponibilidad de diferentes pisos térmicos y temperaturas estables por estar ubicados en zona tropical,
- Aumento de la población colombiana.
- Posibilidad de producir proteínas de origen animal inocuas en espacios pequeños.
- Globalización de la economía y los tratados de libre comercio TLC.
- Demanda de los mercados nacionales e internacionales.

En el país se están haciendo esfuerzos importantes por parte del estado para mejorar y fortalecer el acceso tecnológico de los pequeños y medianos productores de pescados, con el fin de aumentar la producción y mantener la calidad de los productos cosechados. Es de fácil acceso a las tecnologías en Colombia para el sector acuícola a través del ministerio de agricultura, que brinda información y capacitaciones sobre las mejores prácticas y tecnología.

Por otra parte, la empresa ESTACION ACUICOLA ALVA S.A.S ha sido influenciada por el desarrollo mundial que tiene esta actividad. Efectivamente, ante el crecimiento de la población, Colombia se hace parte de este crecimiento y expansión, tanto a nivel artesanal como a nivel

industrial, ofertando también productos acuícolas ante la creciente demanda de alimentos.(FAO, 2017).

Tabla 6 Análisis factor tecnológico

MATRIZ ANALISIS TECNOLOGICO-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
TECNOLOGICO	Infraestructura física	Los principales sistemas de cultivo son los semi-intensivos a nivel de los pequeños productores, con la utilización de fertilizantes orgánicos o inorgánicos y con el suministro de alimentos concentrados comerciales y el uso de productos de la finca para la alimentación de los peces. lo cual posibilita el inicio de los pequeños productores con una infraestructura básica, para emprender su negocio	X			Positivo
	Infraestructura tecnológica	Sistemas Intensivos y súper intensivos son practicados por los productores industriales, en estanques en tierra o en balsas jaulas y con el empleo único de alimento concentrado. En los últimos años se han implementado sistemas de recambios de agua, aireación artificial con aireadores de hélice o de paletas, empleo de browser, que suministran aireación y en el caso de algunos cultivos de trucha la utilización de oxígeno líquido para incrementar los rendimientos por unidad de área.		X		Positivo
	Tecnologías emergentes	Para los sistemas de cultivo de peces en las balsas jaulas, se ha desarrollado una tecnología propia con base en experiencias extranjeras y locales y que, en el caso del cultivo de tilapia roja, ésta se encuentra constituida como una gran industria. En el caso de la tilapia plateada su cultivo se realiza en embalses artificiales.		X		Positivo
	Investigación	Actualmente las prioridades de investigación en acuicultura se determinan a través de la conformación de una agenda única de investigación liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien toma la información directamente en las regiones con la participación de los productores, gremios y entidades, en donde se detectan las necesidades de investigación.		X		Positivo

MATRIZ ANALISIS TECNOLOGICO-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1 mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
TECNOLOGICO	Tecnologías de la información y comunicación	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales COLCIENCIAS realizan las convocatorias de las investigaciones y por medio de Fondos Concursables se financia la investigación requerida. A estas convocatorias acceden centros de investigación, universidades, entidades o gremios que demuestren capacidad para realizarlas. Algunas de ellas se realizan en conjunto con los productores en sus granjas. Igualmente se puede utilizar la infraestructura de las estaciones piscícolas que tiene el Gobierno Nacional o los centros de investigación privados. Los resultados se dan al servicio del sector a través de publicaciones de los organismos privados u oficiales que las realizan. Esta mediación por parte de las instituciones públicas ayuda que se tenga acceso a la información para el mejoramiento de las formas de cultivo de alevinos y mejoramiento de la especie para introducirse con estándares aprobados en el mercado local y nacional		X		Positivo
	Patentes	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en conjunto con el Fondo Colombiano de Investigaciones es quien regula, y emite los permisos de acceso a las patentes. Permitiendo disminuir los costos en la producción de las especies y el acceso al conocimiento para el mejoramiento de los cultivos de tilapia roja.		X		Positivo
	Acceso tecnológico	En el país se están haciendo esfuerzos importantes por parte del estado para mejorar y fortalecer el acceso tecnológico de los pequeños y medianos productores de pescados, con el fin de aumentar la producción y mantener la calidad de los productos cosechados. Es de fácil acceso a la tecnología en Colombia para el sector acuícola en Colombia, a través del ministerio de agricultura, que brinda información y capacitaciones sobre las mejores prácticas y tecnología.		X		Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

➤ **Análisis Legal**

✓ **Antimonopolio:** Ley 1340 de 2009, Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia, tiene por objeto actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional. La Superintendencia de Industria y Comercio conocerá en forma privativa de las investigaciones administrativas, impondrá las multas y adoptará las demás decisiones administrativas por infracción a las disposiciones sobre protección de la competencia, así como en relación con la vigilancia administrativa de cumplimiento de las disposiciones sobre competencia desleal. (Congreso de Colombia , 2009)

✓ **Derecho internacional:** Colombia es parte de: La Organización Mundial del Comercio (OMC). La OMC es una organización multilateral para la liberación del comercio internacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

La FAO ha desarrollado una variedad de instrumentos de relevancia para el ejercicio de la acuicultura en Colombia. Entre ellos el Código de Conducta para la Pesca Responsable. Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y el Codex Alimentarius. El Codex Alimentarius fue establecido conjuntamente por la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1963. A través de sus normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias voluntarias, el Codex contribuye a la seguridad alimentaria en conexión con el comercio internacional. El Codex genera varios instrumentos con estándares en varios campos de los alimentos. Más específicamente, en relación a la acuicultura el “Código de prácticas para el pescado y los productos pesqueros” es de especial relevancia.

Por otra parte, la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT), la Comisión de Pesca del Atlántico

Centro Occidental (COPACO), la Organización Regional de Ordenación Pesquera del Pacífico Sur (OROP-PS) y el centro para los servicios de información y asesoramiento sobre la comercialización de los productos pesqueros de América Latina (INFOPECA).(FAO, 2020)

- ✓ **Reglamentación nacional:** El derecho laboral colombiano es el conjunto de principios, acciones y normas que regulan directa e indirectamente las relaciones entre empleadores y trabajadores, y de estos con el Estado con el objeto de garantizar los derechos fundamentales de los trabajadores y la protección del trabajo. Todo lo anterior tiene el único fin de lograr la paz social, siendo esta la finalidad del Código Laboral Colombiano.(Sanchez, 2013).

La empresa Estación Acuícola ALVA SAS cuenta con una estructura organizacional y manual de funciones establecida, en el se especifica el cargo, el nivel jerárquico, objetivo general del cargo, funciones específicas, formación requerida, experiencia, riesgo del cargo, impacto sobre la producción y cada uno enmarcado en el código sustantivo del trabajo Colombiano, soportados en el pago de seguridad social con el que se busca cobijar los riesgos relacionados con la salud, accidentes o enfermedades profesionales, la vejez, la invalidez o la muerte de este, los cuales se puedan ocasionar durante la relación u horas de trabajo o con motivo de la misma. (Jonathan Alvarez, 2020).

- ✓ **Decretos municipales:** El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es el instrumento básico definido en la Ley 388 de 1997, para que los municipios y distritos del país planifiquen el ordenamiento del territorio urbano y rural. El POT contiene un conjunto de objetivos, políticas, estrategias, metas, normas, programas y proyectos que orientan el desarrollo físico del territorio. En él se define la estrategia de cómo puede la ciudad hacer uso del suelo, en qué condiciones se puede localizar la vivienda, las actividades productivas, culturales y de esparcimiento. También define los perímetros de las zonas que se encuentran clasificadas como áreas protegidas.(Bogotá, 2016)

Antes de iniciar operaciones se hizo la consulta respectiva a la Secretaria de Planeación del Municipio de Arjona acerca del predio donde actualmente se

lleva a cabo el proceso productivo de la empresa, en el certificado que expiden certifi can que es acto para el fin requerido.(Jonathan Alvarez, 2020).

Tabla 7 Análisis factor legal

MATRIZ ANALISIS LEGAL-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
LEGAL	Mitologías Gubernamentales	LEY 101 DE 1993, Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero; Esta ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional. En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales, entre otros busca otorgar especial protección a la producción de alimentos, adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía, sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional y remover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional.		x		Positivo
	Antimonopolio	La Ley 155/59 vigente sobre prácticas comerciales restrictivas tiene 50 años de antigüedad. Fue aprobada por el Congreso de la Nación en el año 1959 (de ahora en adelante ley de 1959), con base en el artículo 32 de la Constitución Política de 1886, con arreglo al cual correspondía al Estado la dirección general de la economía y lo facultaba a intervenir en determinadas circunstancias. El artículo 1° de la Ley 155/59 establece como principio general la prohibición de “acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros y, en general, toda clase de prácticas, procedimientos o sistemas con tendencia a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios no equitativos”.		X		Positivo

MATRIZ ANALISIS LEGAL-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1 mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
LEGAL	Derecho internacional	El Codex Alimentarius fue establecido conjuntamente por la FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1963. A través de sus normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias voluntarias, el Codex contribuye a la seguridad alimentaria en conexión con el comercio internacional. El Codex genera varios instrumentos con estándares en varios campos de los alimentos. Más específicamente, en relación a la acuicultura el “Código de prácticas para el pescado y los productos pesqueros” es de especial relevancia. B. Organizaciones Regionales de Ordenación Pesquera (OROP)		x		Positivo
	Reglamentación nacional	En Colombia la acuicultura se ha desarrollado principalmente a nivel rural y como complemento a las actividades de la agricultura. La Ley N° 13 de 1990 (Ley N° 13 de 1990 - Estatuto General de Pesca) y su Decreto reglamentario N° 2256 de 1991 (Decreto N° 2.256 de 1991 – Reglamenta la Ley N° 13 de 1990, Estatuto General de Pesca), constituyen el principal marco normativo de la acuicultura en Colombia bajo la autoridad central del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) para la administración y manejo de las pesquerías (como lo confirma el Decreto N° 1985 de 2013, art. 1, inciso segundo).		x		Positivo
	Decretos municipales	El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) es el instrumento básico definido en la Ley 388 de 1997, para que los municipios y distritos del país planifiquen el ordenamiento del territorio urbano y rural. El POT contiene un conjunto de objetivos, políticas, estrategias, metas, normas, programas y proyectos que orientan el desarrollo físico del territorio. En él se define la estrategia de cómo puede la ciudad hacer uso del suelo, en qué condiciones se puede localizar la vivienda, las actividades productivas, culturales y de esparcimiento. También define los perímetros de las zonas que se encuentran clasificadas como áreas protegidas.		x		Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

➤ **Análisis Ambiental**

- ✓ **Procesos de producción:** El proceso de producción de tilapia roja, en primera medida consiste en tener en cuenta unos factores determinantes para la selección de esta especie a cultivar, debido a que se obtienen muchas ventajas sobre otras especies. Los factores antes mencionados son los siguientes: Curva de crecimiento rápida, hábitos alimenticios adaptados a dietas suplementarias que aumenten los rendimientos, tolerancia a altas densidades de siembra, debido a los altos costos de adecuación de terrenos y materias primas.(Jonathan Alvarez, 2020).

Proceso general de producción:

- Compra de Alevinos.
 - Aclimatación y siembra de alevinos.
 - Colecta de mortalidad.
 - Alimentación diaria.
 - Etapa de pre-engorde
 - Etapa de engorde
 - Suministrar la ración de alimento a cada piscina.
 - Ciclo productivo
 - Cosecha
 - Venta: Una vez realizada la recolección de la cosecha se procede a la venta y comercialización del pescado.
- ✓ **Tipo de consumo:** La Ley N° 9 de 1979 dicta normas generales con el objeto de preservar, restaurar y mejorar condiciones sanitarias relacionadas a la salud humana. Esta ley también dicta normas generales relativas a procedimientos y medidas para la regulación, legalización y control de descargos de residuos y materiales que pueden afectar el medio ambiente en sus condiciones sanitarias. Adicionalmente, resoluciones y decretos más recientes han modificado y reglamentado esta ley para adaptarla a condiciones más específicas. A continuación, se explican dos instrumentos que han regulado esta ley en materias más específicas.

- Primero, el Decreto N° 561 de 1984 reglamenta el Título V (Alimentos) de la Ley N° 9 de 1979 que dicta medidas sanitarias, en cuanto a captura, procesamiento, transporte y expendio de los productos de la pesca. Se aplica a los productos de pesca y acuicultura que se capture, procese, transporte, comercialice o consuma en Colombia. En particular, el Decreto N° 561 detalla los estándares específicos de calidad para cada tipo de producto pesquero vivo, fresco o procesado. Las disposiciones también están hechas para reglamentar el procesamiento de productos pesqueros a bordo de las embarcaciones pesqueras y en las plantas de procesamiento.
- Segundo, la Resolución N° 604 de 1993 del Ministerio de Salud también reglamenta el Título V (Alimentos) de la Ley N° 9 de 1979, en cuanto a las condiciones sanitarias de las ventas de alimentos en la vía pública. Se aplica en todo el territorio nacional a toda persona natural o jurídica que prepare y/o expendia de forma formal alimentos para el consumo humano en vías públicas. Entre las condiciones incluidas en esta resolución se encuentran protocolos de higiene de manos de los manipuladores/vendedores, reglas higiene personal general y ropa adecuada, estado de los puestos de trabajo y preparación y estado de los utensilios. La resolución también establece el requisito de poseer un permiso sanitario para dicha actividad. (FAO, 2020)

La Resolución N° 2505 de 2004 del Ministerio de Transporte reglamenta las condiciones que deben cumplir los vehículos de transporte de pescado.

El ICA se encarga de la formulación, preparación y desarrollo de los planes, programas, proyectos, medidas y procedimientos relacionados con la expedición de las medidas sanitarias y fitosanitarias, velar porque estas se encuentren armonizadas con las directrices internacionales y/o soportadas en evaluaciones de riesgo.

El INVIMA es la entidad encargada de verificar el cumplimiento de la reglamentación sanitaria vigente en productos de exportación e importación. El Decreto N° 539 de 2014 expidió el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y fitosanitarios de alimentos para el consumo humano aplicables a

exportadores e importadores. En este decreto Colombia hace referencia a sus obligaciones bajo los acuerdos MSF y OTC como miembro de la OMC. También la Ley N° 1480 de 2011 establece que “todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, así como la calidad ofrecida, sin que en ningún caso éstas sean inferiores o contravengan lo previsto en los reglamentos técnicos y medidas sanitarias o fitosanitarias”. (FAO, 2020)

- ✓ **Amigabilidad medioambiental:** La FAO reconoce el rápido crecimiento de la contribución de la acuicultura a la seguridad alimentaria, aportando asistencia técnica a través de la implementación del Código de Conducta para la Pesca Responsable, el cual; promueve el desarrollo sostenible de la acuicultura, especialmente en los países en desarrollo, a través de un mejor desempeño ambiental del sector, la gestión sanitaria y la bioseguridad, proporciona análisis e informes periódicos sobre el estado del desarrollo de la acuicultura y las tendencias a nivel mundial y regional, compartiendo conocimientos e información, desarrolla e implementa políticas y marcos jurídicos eficaces que promuevan el desarrollo sostenible y equitativo de la acuicultura con mejores beneficios socioeconómicos, el Subcomité de acuicultura supone un foro para la consulta y el debate sobre la acuicultura, también asiste al Comité de Pesca (COFI) sobre cuestiones técnicas y de políticas relacionadas con la acuicultura y el trabajo que debe desempeñar la Organización.(FAO, 2020)

- ✓ **Políticas medioambientales:** Por medio de la Ley 99 de 1993 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental - SINA, y se dictan otras disposiciones. La Ley 99 de 1993 constituye los lineamientos, principios y ejes de acción que corresponden a la actual Política Ambiental Colombiana. A través de esta, se crea el Consejo Nacional Ambiental, con el fin de asegurar la coordinación intersectorial de las políticas, planes y programas en materia ambiental y de recursos renovables.

- ✓ **Regulaciones:** En 2011 se creó la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, Aunap (Decreto 4181 del 2011), que asumió las funciones del Inpa, con algunas modificaciones y nuevamente exceptuando aquellas relacionadas con la promoción o fomento de la acuicultura y pesca para pequeños productores (actividades de fomento). comercialización a los productos de los pequeños acuicultores(PTP, 2014, p. 170).

Por su parte, en el sector ambiental también se produjo un cambio con la creación de Autoridad Nacional de Licencias Ambientales, ANLA, cuyas funciones están fundamentalmente orientadas al licenciamiento de grandes obras mineras y de infraestructura, pero puede intervenir cuando se trata de licencias para proyectos acuícolas que incluyan el cultivo de especies exóticas (PTP, 2014, p. 170).

Ahora bien, la Anla no es la única autoridad ambiental con capacidad de otorgar licencias, permisos y concesiones sobre recursos naturales para la acuicultura. En efecto, las corporaciones autónomas regionales (CAR), también tienen facultades para ello, en los casos de proyectos de escalas mediana y pequeña (PTP, 2014, p. 170).

La Aunap, el Sina y la Dimar, están relacionadas por las condiciones que los actos administrativos que reglamentan la Ley 13 de 1990 establecieron para el otorgamiento de permisos pesqueros y acuícolas, en particular para la realización de cultivos acuícolas. La Aunap, de acuerdo con la Resolución 601 del 2012, otorga cinco clases de permisos, de los cuales tres afectan a la acuicultura y uno (el de cultivo) establece una interrelación con el sector ambiental. Los permisos son: Permiso de cultivo, permiso de procesamiento, permiso de comercialización. (PTP, 2014, p. 171).

Para la empresa Acuícola ALVA SAS son relevantes dos de los anteriores permisos, excluyendo el permiso de procesamiento, antes de iniciar operaciones

se realizó todo el proceso necesario para obtener los permisos.(Jonathan Alvarez, 2020).

La concesión de aguas es el derecho al aprovechamiento limitado de las aguas que se otorga para las actividades o fines que pretendan desarrollar o estén ejecutando toda persona natural o jurídica, pública o privada, para que se haga una utilización eficiente del recurso, su preservación, disponibilidad y aprovechamiento de acuerdo con las prioridades establecidas por ley, pero nunca otorga el dominio sobre este recurso natural.(Cardique, 2015).

A la fecha la empresa Estación Acuícola ALVA SAS cuenta con todos los requisitos cumplidos y aportados a la entidad Corporación Regional del Canal del Dique CARDIQUE, no hubo impedimento para iniciar el proceso productivo, pudimos iniciar operaciones con los recursos necesarios. (Jonathan Alvarez, 2020).

Tabla 8 Análisis factor ambiental

MATRIZ ANALISIS AMBIENTAL-EMPRESA ESTACION ACUICOLA ALVA						
Factores	Variables	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto (1mes o menos)	Mediano (de 1 a 3 años)	Largo (más de 3 años)	
AMBIENTAL	Problemas del medio ambiente	El cambio climático es uno de los factores más determinantes a la hora de la producción acuícola, por los efectos que causan las sequias, heladas e inviernos impactan negativamente en la producción.		X		Negativo
	Procesos de producción	El crecimiento de la acuicultura ha generado preocupaciones entre los gobiernos y grupos ambientalistas por los posibles daños que estuviera generando sobre el medio, al ser considerada como una actividad en proceso de expansión hay que tener especial cuidado en dónde se realiza y la manera de desarrollar el proceso productivo ya que podría afectar eventualmente los cuerpos de aguas y los ecosistemas, hoy con técnicas que utilizan tecnología de punta, como biofloc o recirculación de agua se busca mitigar ese impacto.		X		Positivo
	Amigabilidad medioambiente	En la producción Acuícola se utiliza la técnica del Biofloc que es el conjunto bioflóculos formados por bacterias protozoos, fitoplancton y zooplancton. El biofloc se genera en su tanque preparando el agua con anterioridad a la siembra, estos bioflóculos limpiarán el agua de sustancias nocivas tal como el amonio y nitritos y restos de materia orgánica. El camarón o tilapia, bagre o cualquier animal que esté cultivando se alimentará de estos bioflóculos muy nutritivos.		X		Positivo
	Políticas medioambientales	Se cumplen con los requisitos de permisos de uso de cuerpos de agua por la entidad encargada Corporación Regional de Canal del Dique CARDIQUE,	X			Positivo
	Regulación	Según la regulación nacional establece que el sector debe devolver la misma cantidad de agua utilizada en iguales o mejores condiciones a las iniciales. Para lo anterior se ha implementado; Almacenamiento de aguas lluvias, reutilización del recurso hídrico en el proceso, reutilización el agua residual tratada para el riego de cultivos aledaños.	X			Positivo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

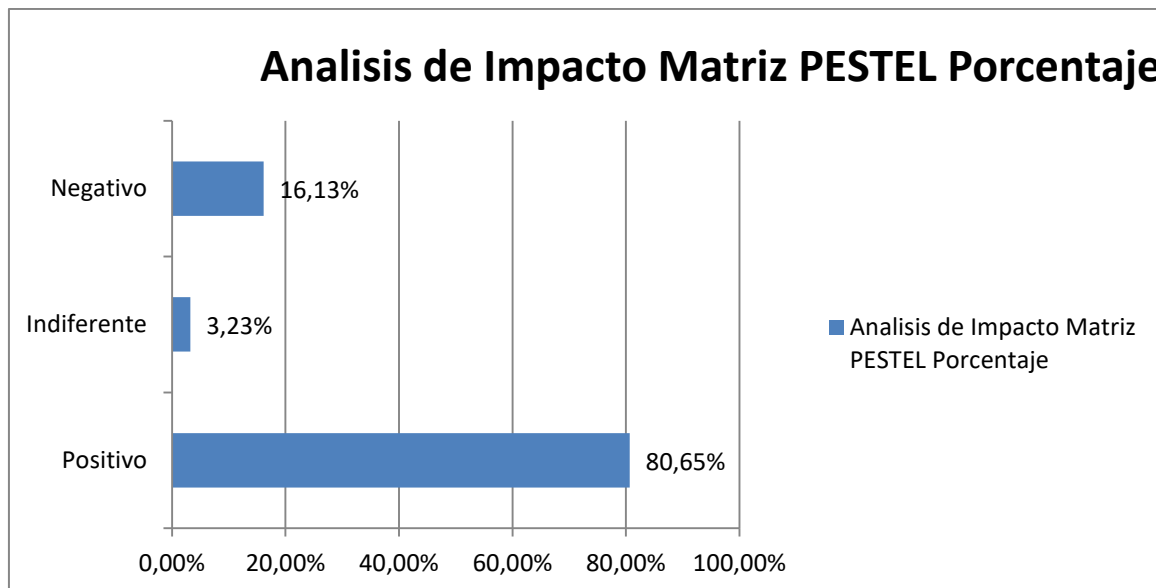
En base a el análisis de impacto obtenido de la matriz PESTEL, cada una de las variables evaluadas y relacionadas en la tabla 9. Evidenciamos un escenario favorable del entorno con un 80% de impacto positivo, visualizado en detalle (ver la figura 10), esto representa oportunidad para la empresa en sus planes de expansión en el sector. No obstante, teniendo en cuenta que debe establecer estrategias que mitiguen los impactos negativos a los que se puede ver expuesto.

Tabla 9 Análisis de impacto PESTEL

Análisis de impacto de las variables evaluadas		
	Porcentaje	Cantidad
Positivo	80,65%	25
Indiferente	3,23%	1
Negativo	16,13%	5
	Total de Variables	31

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Figura10 Análisis de Impacto Matriz PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

7.2. Encuesta mediante escala de Likert

Uno de los métodos establecidos para analizar las capacidades internas de una empresa es generalmente la encuesta, mediante una serie de preguntas en áreas específicas de gestión y capacidad organizacional se puede evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que internamente maneja la organización.

Para el caso de estudio se establece una encuesta de 30 preguntas que abordan temas específicos en el área de Gobernabilidad, talento humano, gestión financiera y capacidad de infraestructura. A su vez estas son evaluadas mediante la escala de Likert. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o pregunta). Para el caso el caso de estudio se establece las siguientes opciones de respuesta y los respectivos puntajes asignados para su posterior evaluación.

- Opciones de respuesta:
 - ✓ Totalmente de acuerdo (Valor 5)
 - ✓ De acuerdo (Valor 4)
 - ✓ Ni acuerdo, ni desacuerdo (Valor 3)
 - ✓ En desacuerdo (Valor 2)
 - ✓ Totalmente en desacuerdo (Valor 1)

A continuación se describe el set de preguntas establecidas, relacionadas con el área de estudio dentro de la organización:

GOBERNABILIDAD

El término gobernabilidad es usado para manejar problemas de alineación de intereses de los que dirigen la organización con los que son responsables de sus resultados, para tal fin se debe tener en cuenta la comunicación y las capacidades de planeación, monitoreo, evaluación y cultura organizacional como soporte en el proceso de gobernabilidad. Bajo lo anterior por favor responda:

1. ¿La empresa cuenta con un equipo que esté a cargo de explotar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organización y su desempeño?
2. ¿La empresa cuenta con un equipo responsable de responder en forma adecuada a las tendencias e influencias del entorno, sean estas sociales, políticas o económicas?
3. ¿La empresa cuenta con una estructura de gobernabilidad que tiene mecanismos para examinar y evaluar el desempeño organizacional y, en caso apropiado, crear las condiciones para respaldar el cambio?
4. ¿La empresa posee adecuada planificación y elaboración de políticas en todos sus niveles (Desde el cuerpo administrativo hasta cada uno de los departamentos y proyectos)?
5. ¿La empresa sigue por lo general los planes, las políticas y los procedimientos establecidos?
6. ¿Existen canales adecuados para el flujo de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?
7. ¿Reciben los miembros de personal información relacionada con la misión y el progreso de la organización en el cumplimiento de la misión?
8. ¿La empresa realiza el monitoreo y la evaluación adecuada para mejorar su desempeño?
9. ¿Existe una actitud positiva hacia el cambio?

TALENTO HUMANO

El talento humano y su gestión abarca la planificación, ejecución y supervisión dentro de la organización, es este talento humano y las competencias acorde su nivel en la compañía que determinan la capacidad de gestión y la toma de decisiones dentro de la misma. Bajo lo anterior por favor responda:

10. ¿La compañía tiene las personas adecuadas en los puestos correspondientes en la organización?
11. ¿La compañía posee un manual de política de personal?
12. ¿La empresa tiene un sistema adecuado para seleccionar candidatos (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)?
13. ¿La empresa cuenta con una política de capacitación y desarrollo?

14. ¿La empresa posee un encargado capaz de identificar las necesidades de capacitación?
15. ¿Ven las personas oportunidades para hacer carrera en la organización?
16. ¿La empresa cuenta con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?
17. ¿El personal ve una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?
18. ¿La organización cuenta con un proceso adecuado de resolución de problemas en los departamentos y para los proyectos importantes?
19. ¿Los segmentos de la organización tienen aptitudes adecuadas para tomar decisiones?
20. ¿La organización toma decisiones de forma oportuna?

GESTIÓN FINANCIERA

La gestión de recursos financieros de una organización es una función crítica. El funcionamiento general de la organización se soporta a partir de la correcta gestión de presupuestos y registros financieros registro financiero. Esto permite a la junta directiva y gerentes cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones y asignar adecuados recursos que generen valor a la organización. Bajo lo anterior por favor responda:

21. ¿La empresa lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño?
22. ¿La empresa posee una planificación presupuestaria adecuada?
23. ¿La empresa analiza las comparaciones de los presupuestos reales y planificados para tomar decisiones?
24. ¿Se proporciona información financiera de manera oportuna a los que se necesitan?
25. ¿La empresa tiene informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones y un buen desempeño?
26. ¿La empresa cuenta con personal adecuado para registrar la información financiera y producir informes?

CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas (tecnología e instalaciones) que permite que se desarrolle el trabajo acorde con lo establecido en la organización. Bajo lo anterior por favor responda:

27. ¿La empresa tiene una adecuada infraestructura para respaldar su desempeño?
28. ¿La empresa tiene sistemas y procedimientos de mantenimiento adecuados apoyados por un presupuesto permanente de mantenimiento?
29. ¿La empresa cuenta con una planificación tecnológica adecuada?
30. ¿La empresa tiene un nivel adecuada de tecnología para llevar a cabo sus funciones?

Procesamiento de datos de la encuesta:

Generación de tabla de datos

Acorde la población de muestra de 5 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10 Valores obtenidos de la encuesta a partir de la escala de Likert

		Escala Likert Estación Acuícola Alva																													TOTAL POR ENCUESTADO	
Preguntas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Encuestados	Encuestado_1	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	95
	Encuestado_2	3	3	3	2	2	4	1	3	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	3	4	95
	Encuestado_3	4	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	2	96
	Encuestado_4	3	2	3	2	2	4	2	3	3	4	4	4	2	2	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	95
	Encuestado_5	3	2	2	3	3	4	2	4	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
TOTAL POR PREGUNTA		15	11	12	11	13	18	9	17	18	16	20	18	11	13	12	20	20	19	12	20	19	19	19	19	19	20	12	20	15	14	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Para el caso de estudio se efectúa el análisis de respuesta por encuestado y por pregunta efectuada.

Análisis de las respuestas por encuestado:

Para este análisis se define el valor máximo que puede tener el sujeto que es 150 puntos (30 preguntas multiplicadas por 5, que es el valor más alto) y se establecen como lo determina la tabla 12 los rangos aceptables y/o de probabilidad de ocurrencia así:

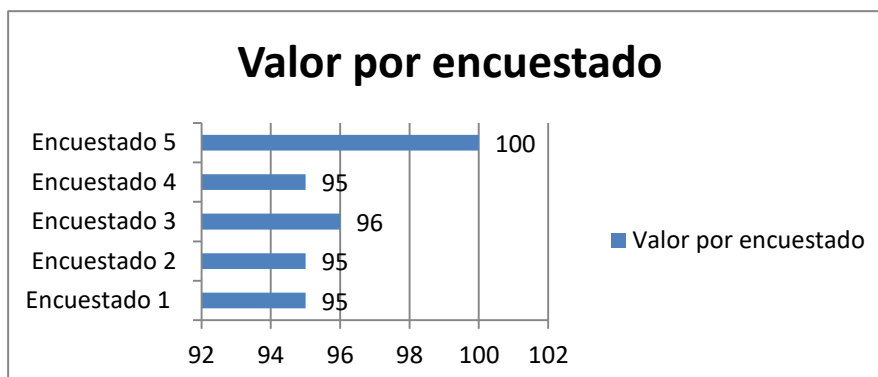
Tabla 11 Valoración por encuestado

Valoración x encuestado	
de 0 a 50	Empleado insatisfecho con el direccionamiento de la empresa
de 51 a 100	Empleado reconoce lo bueno y acepta que debe haber un plan de mejora con respecto al direccionamiento de la empresa
de 101 a 150	El Empleado reconoce que existe un direccionamiento acorde a las necesidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

A partir de lo anterior y tomando como base la tabla 11 que trata de los valores obtenidos de la encuesta a partir de la escala de Likert y específicamente la columna total por encuestado, que plasma el valor de ponderación que obtuvo cada encuestado, esta grafica determina que los valores obtenidos están en el rango de 51 a 100 que determinan que el empleado reconoce lo bueno y acepta que debe haber un plan de mejora con respecto al direccionamiento de la empresa.

Figura 11 Valor obtenido por encuestado



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Análisis de la encuesta a partir de las preguntas efectuadas:

Para el análisis por preguntas, se definió el valor más alto que puede obtener la pregunta que es 25 puntos (5 encuestados multiplicado por 5) y se establecieron los rangos expuestos en la tabla 12.

Tabla 12 Valoración por pregunta efectuada

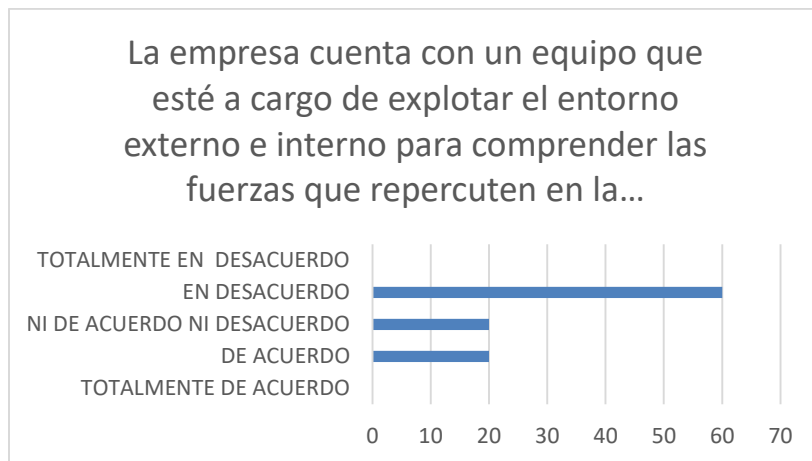
Por pregunta efectuada	
de 0 a 5	Debilidad Mayor que afecta a la empresa
de 6 a 10	Debilidad Menor que afecta a la empresa
de 11 a 15	Por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa
de 16 a 20	Fortaleza que puede mejorar
de 21 a 25	Ventaja principal de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Con base a la tabla 11 que trata de los valores obtenidos de la encuesta a partir de la escala de Likert y específicamente la fila que relaciona el total por pregunta se efectúa la evaluación de cada una de las preguntas acorde a la valoración determinada en la tabla 13 así:

Resultado de las preguntas de gobernabilidad:

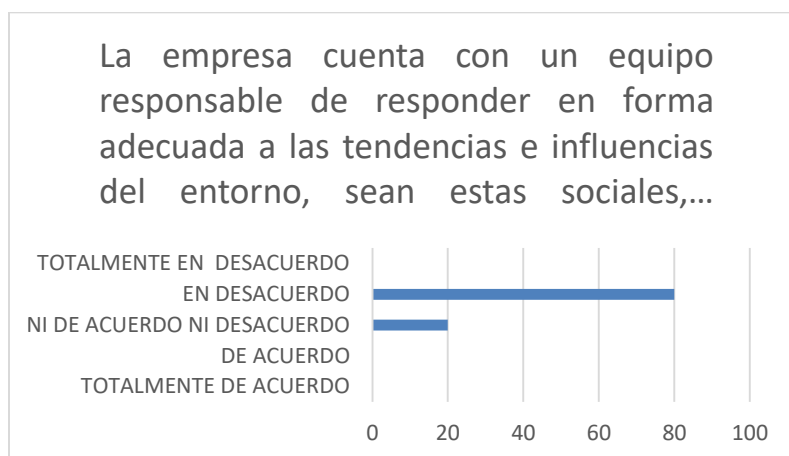
Figura 12 Diagrama de barras pregunta No. 1



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Acorde la pregunta 1 y como se evidencia en la figura 12 la empresa cuenta con un equipo que esté a cargo de explotar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organización y su desempeño? y el análisis del valor obtenido en la escala de Likert para el grupo de las 5 personas encuestadas dio 15, lo que determina que los empleados son conscientes que se debe mejorar mediante estrategias que permitan conformar un equipo que permita explorar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que afectan la organización y desempeño.

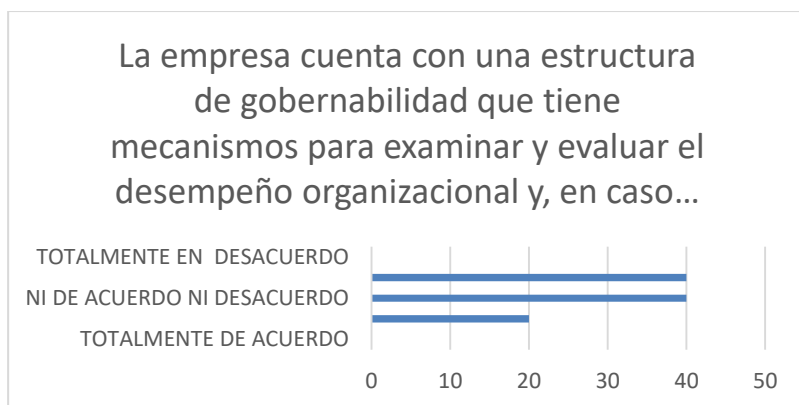
Figura 13 Diagrama de barras pregunta No. 2



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Teniendo en cuenta, las respuestas dadas por los empleados encuestados, y el análisis de valor obtenido en la escala, la empresa en este aspecto tiene elementos por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa en donde la mayoría de respuestas con un 80% estuvieron en desacuerdo como se muestra en la figura 13.

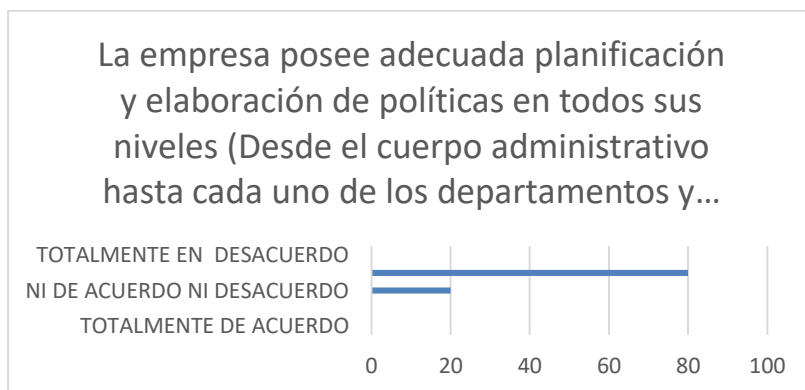
Figura 14 Diagrama de barras pregunta No. 3



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En esta grafica se puede observar que los empleados encuestados, en sus respuestas manifiestan que la empresa tiene elementos por mejorar en su gobernabilidad mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa. En el análisis valor se obtuvo un puntaje de 12.

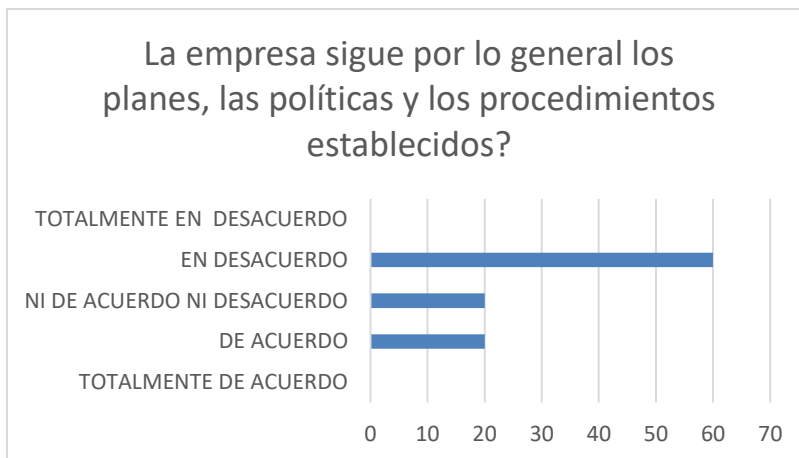
Figura 15 Diagrama de barras pregunta No. 4



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El análisis de valor de este ítem evidencia que la empresa tiene elementos por mejorar en planificación y elaboración de políticas en todos sus niveles, apoyándose en estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa. el 80% de los encuestados estuvo en desacuerdo con el enunciado planteado en la encuesta.

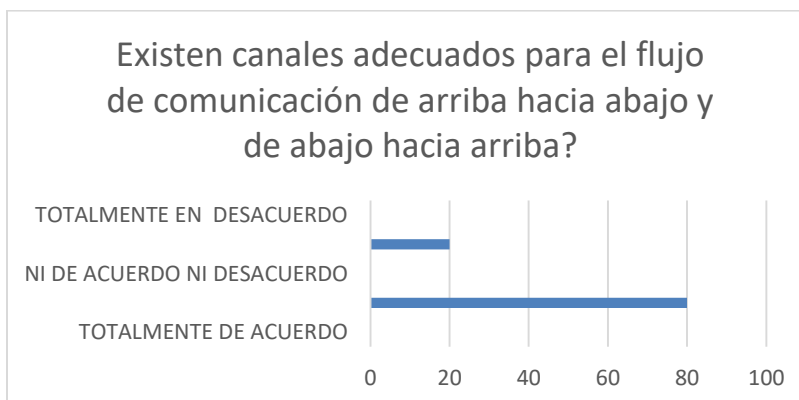
Figura 16 Diagrama de barras pregunta No. 5



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

La mayor parte de las respuestas de los empleados encuestados con un 60%, en desacuerdo, lo que evidencia que la empresa debe mejorar en seguir los planes, las políticas y los procedimientos establecidos, mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa.

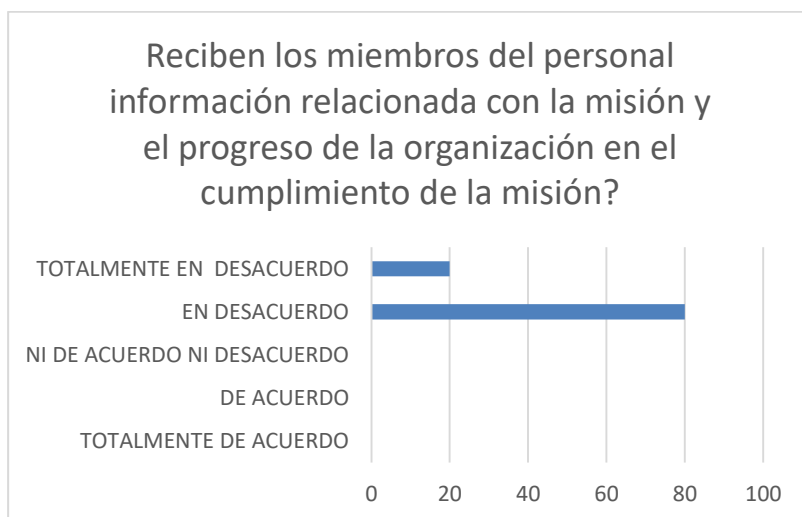
Figura 17 Diagrama de barras pregunta No. 6



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

La mayoría de los empleados encuestados, con un 80%, estuvieron de acuerdo en que existen canales adecuados de comunicación y es una fortaleza en la empresa que se puede mejorar. Esto tuvo equivalencia con el resultado del análisis de valor de la escala con un puntaje de 18.

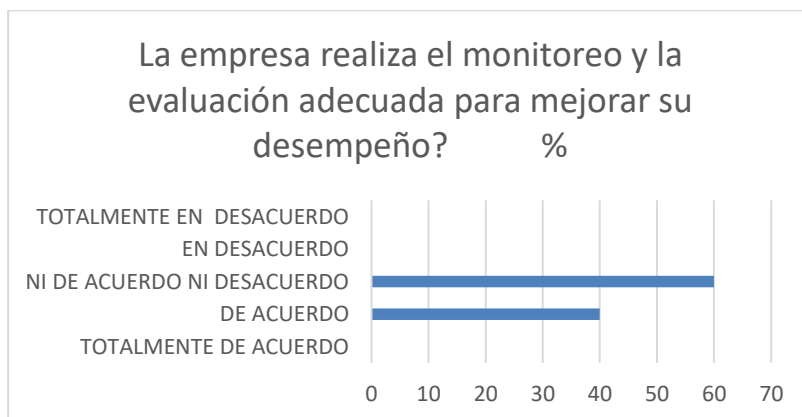
Figura 18 Diagrama de barras pregunta No. 7



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En esta grafica se observa que las respuestas de los encuestados estuvieron orientadas hacia el desacuerdo con un 80%, en el cual contrastándolo con el análisis de valor que obtuvo un puntaje de 9, se evidencia una debilidad menor que afecta la dinámica en la empresa.

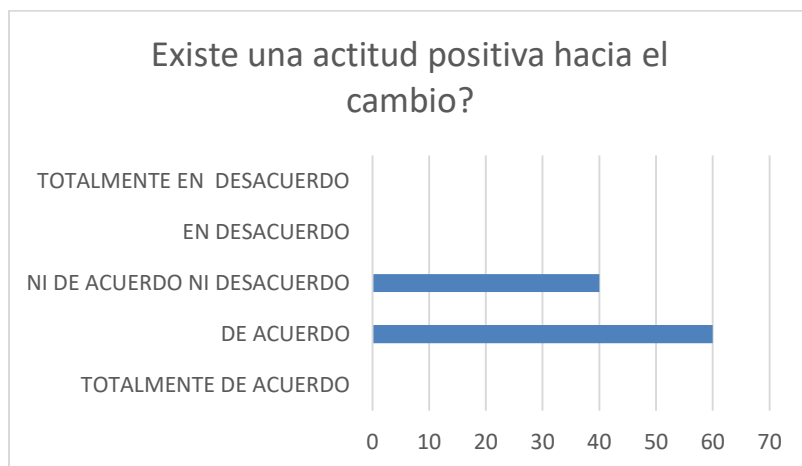
Figura 19 Diagrama de barras pregunta No. 8



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Los empleados de la organización de acuerdo al análisis de valor de la escala, opinan que la empresa tiene una fortaleza para mejorar en el aspecto de monitoreo y evaluación para mejorar el desempeño en sus procesos. Aunque el 60% de las respuestas se marcaron como ni de acuerdo ni en desacuerdo, en el enunciado expuesto.

Figura 20 Diagrama de barras pregunta No. 9

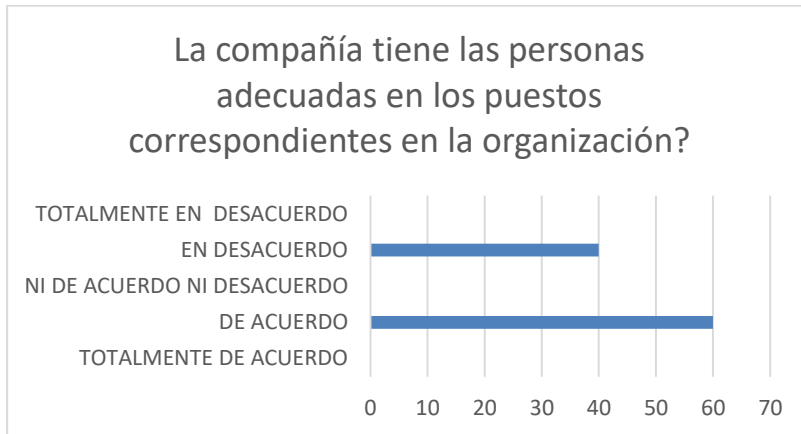


Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En los resultados del análisis de valor de la encuesta se obtuvo un puntaje de 18. Lo que ubica a la empresa en este aspecto como una fortaleza que puede mejora hacia la actitud positiva como organización frente al cambio. Esto denota un aspecto positivo, frente a las posibles situaciones de cambio que puedan tener como organización.

Resultado de las preguntas de talento humano:

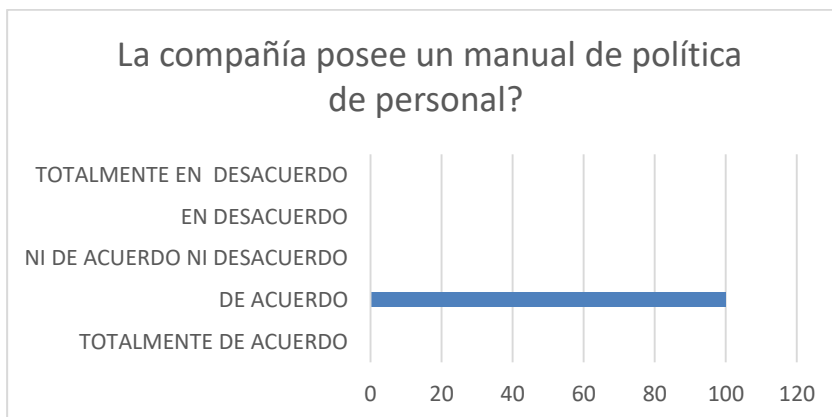
Figura 21 Diagrama de barras pregunta No. 10



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Se observa en la figura 20 que hay dos claras posiciones frente a que, si la organización tiene las personas adecuadas por puestos, el 60% de los encuestados opina estar de acuerdo y en contra posición el 40% restante de encuestados en desacuerdo. Y el análisis de valor de puntaje 16, en este ítem muestra que, a nivel general se percibe como una fortaleza por mejorar en la organización.

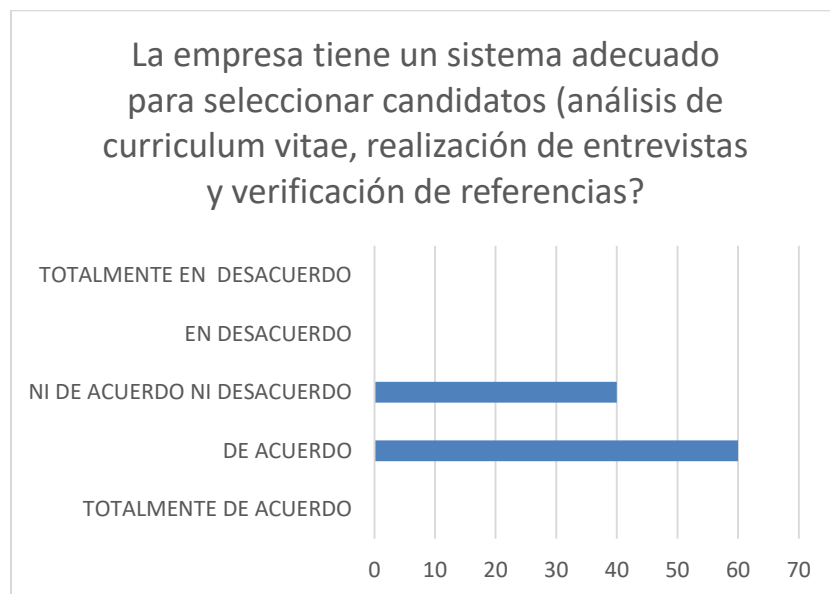
Figura 22 Diagrama de barras pregunta No. 11



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En la figura 22 se evidencia que los empleados con respecto al manual de políticas de personal, lo observan como una fortaleza que se pueda mejorar, al obtener el resultado de 20 dentro del análisis de valor realizado. Lo cual permite que, dentro de la empresa se puedan desarrollar acciones para potenciar este aspecto. El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con el enunciado planteado en la encuesta.

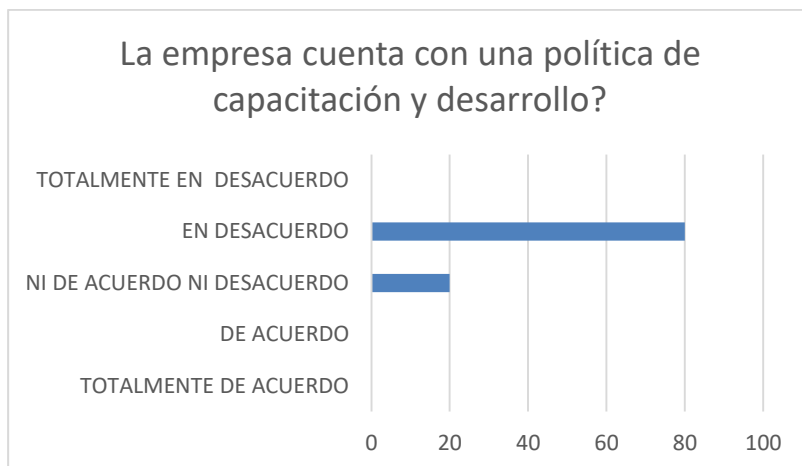
Figura 23 Diagrama de barras pregunta No. 12



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Los resultados en el análisis de valor obtenido en esta pregunta, que fue de 18 puntos. Se puede evidenciar en la figura 23 que los empleados ven como una fortaleza el sistema para la selección de los candidatos en la empresa pudiéndose mejorar en este ítem para tener unos procesos de selección de candidatos con altos estándares de calidad en la organización.

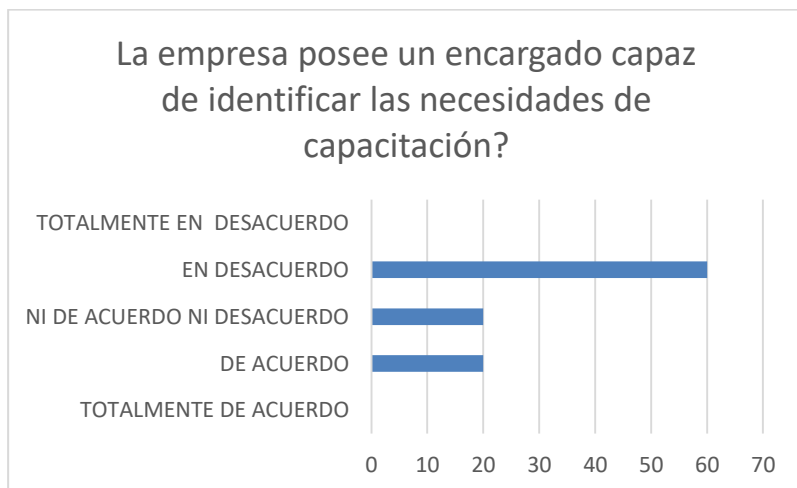
Figura 24 Diagrama de barras pregunta No. 13



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Mediante las respuestas de los empleados plasmada en la figura 24 se evidencio que, en este ítem la empresa tiene elementos por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa, debido a que en el análisis de valor obtenido arrojó un puntaje de 11. El 80% de las respuestas estuvieron en desacuerdo con el enunciado planteado. Observándose en la empresa, que es un ítem en el cual se debe plantear una mejora de proceso.

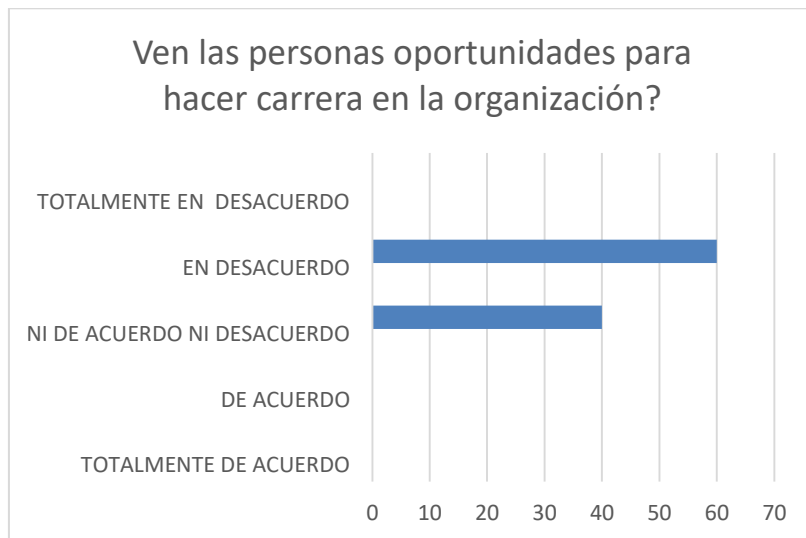
Figura 25 Diagrama de barras pregunta No. 14



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El análisis del valor obtenido en la escala de Likert para el grupo de las personas encuestadas arrojó un resultado de 13 puntos, lo que nos indica que se observa en la figura 25, que la empresa tiene elementos por mejorar en este ítem, mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa. En este enunciado el mayor número de respuestas estuvieron en desacuerdo con el 60% del total.

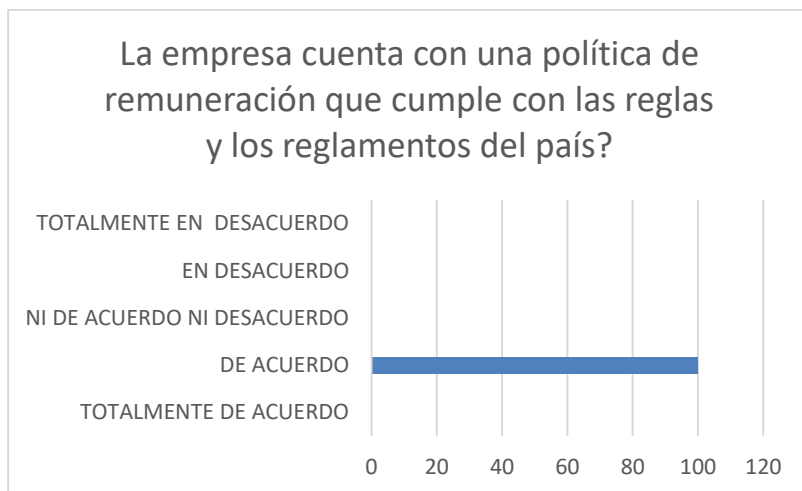
Figura 26 Diagrama de barras pregunta No. 15



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Acorde la figura 26 el 60% de los empleados encuestados manifestaron estar en desacuerdo y el 40% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. En el análisis de valor se obtuvo un puntaje de 12, se evidencia que la empresa en este ítem puede enfocarse en mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa.

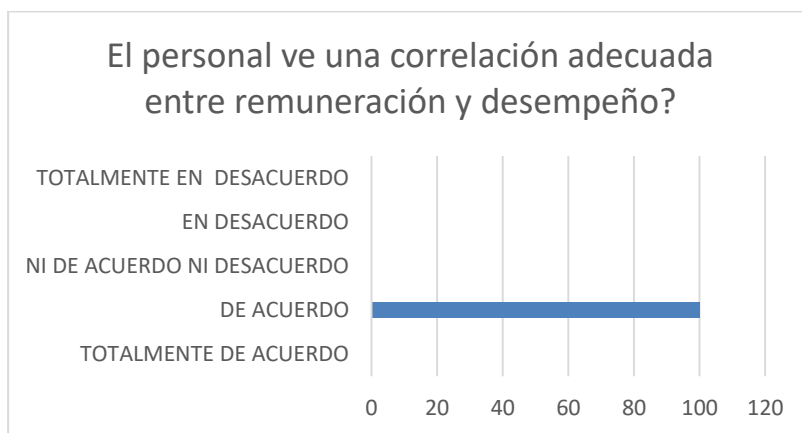
Figura 27 Diagrama de barras pregunta No. 16



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En la figura 27, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo, en que la empresa tiene una política de remuneración fundamentada en parámetros normativos del país, el análisis de valor obtuvo un puntaje de 20, lo que evidencia que es una fortaleza que la empresa puede mejorar y volver una ventaja competitiva.

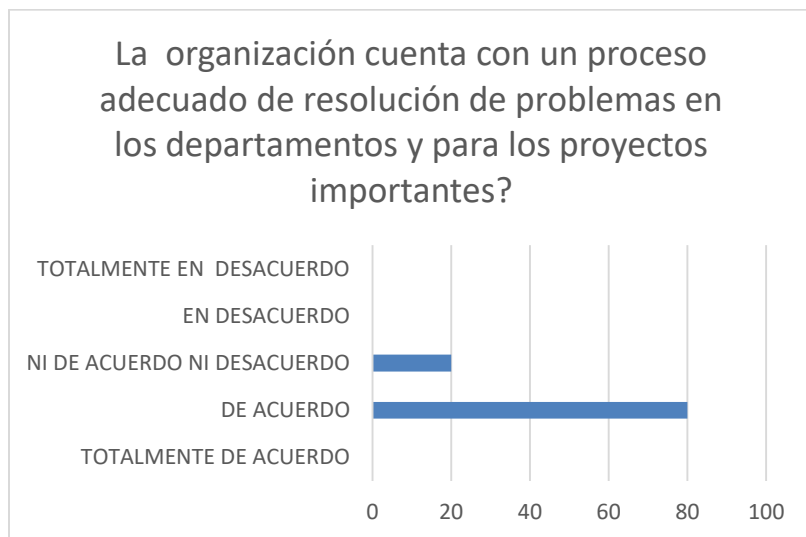
Figura 28 Diagrama de barras pregunta No. 17



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En este ítem se evidencio en las respuestas emitidas por los empleados encuestados, que este aspecto en la empresa es una fortaleza que se puede mejorar como ventaja competitiva. debido a que se obtuvo un puntaje de 20 en el análisis de valor, y el 100% de los empleados estuvo de acuerdo con el enunciado presentado.

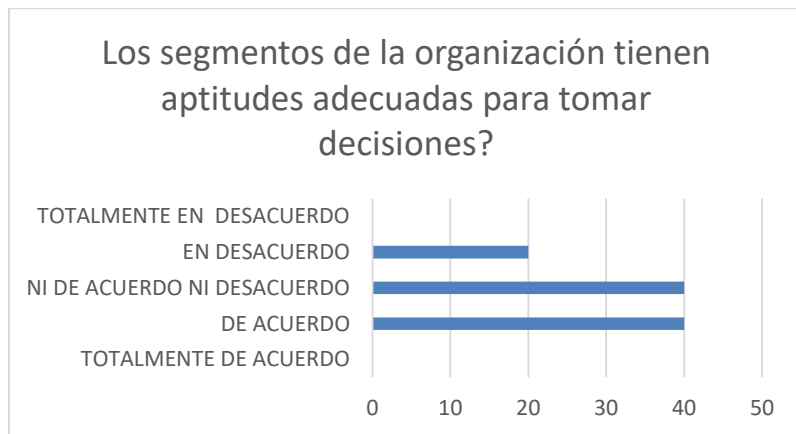
Figura 29 Diagrama de barras pregunta No. 18



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El análisis de valor obtenido de la calificación en las respuestas emitidas por los empleados, fue de 19 puntos, esto manifiesta que es un aspecto de fortaleza para la empresa que se puede mejorar. Acorde la figura 29 con el 80% de las respuestas de acuerdo, con el enunciado planteado.

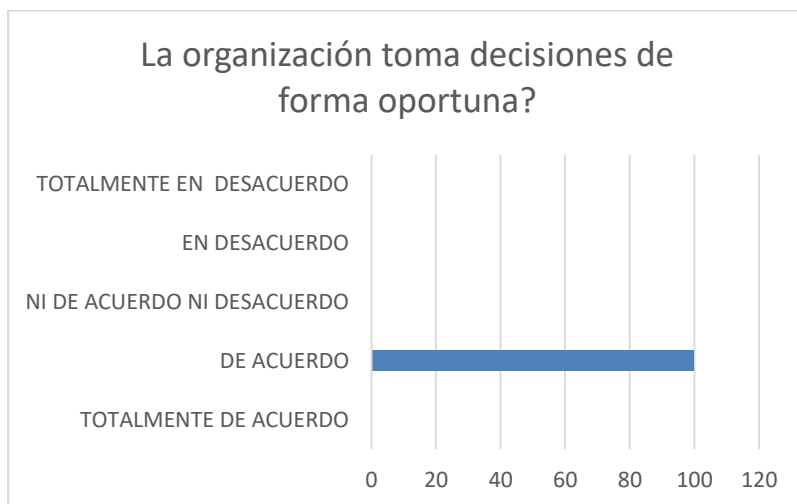
Figura 30 Diagrama de barras pregunta No. 19



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

En la figura 30 se observa que, no hay opinión homogénea sobre este aspecto de la empresa, el 40% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el otro 40% de acuerdo con enunciado y un porcentaje menor, el 20% en desacuerdo. En el análisis de valor de la escala, 12 puntos. Se traduce en que es un aspecto por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja competitiva para la empresa.

Figura 31 Diagrama de barras pregunta No. 20

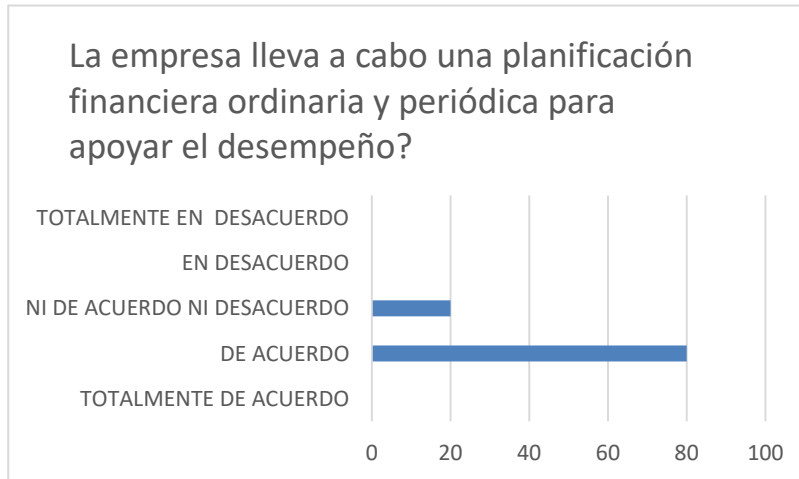


Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Los empleados encuestados se muestran de acuerdo con el enunciado planteado, estando el 100% de las respuestas de acuerdo como se muestra en la figura 31, y haciendo el análisis de valor de la escala se evidencia que para la empresa este aspecto es una fortaleza que puede mejorar. Con un puntaje de 20 obtenido en esta pregunta.

Resultado de las preguntas de gestión financiera:

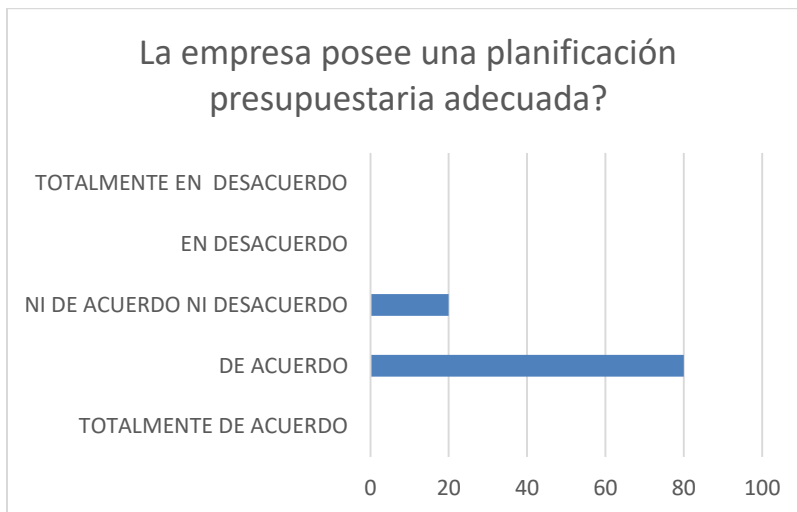
Figura 32 Diagrama de barras pregunta No. 21



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Al analizar los resultados del presente ítem observamos que la mayoría del recurso humano reconoce que la empresa tiene planificación financiera y busca apoyar cada proceso en el momento necesario, según la escala de Likert este punto es una fortaleza para la organización.

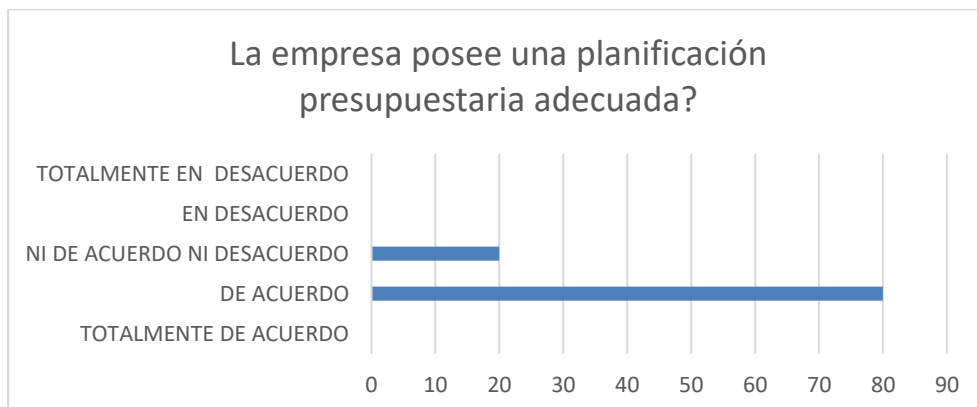
Figura 33 Diagrama de barras pregunta No. 22



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Con un puntaje de 19 en la escala de Likert, este ítem nos da indicios de que el personal de la organización comprende que se hace una planeación adecuada del presupuesto, lo que sugiere una fortaleza para la empresa.

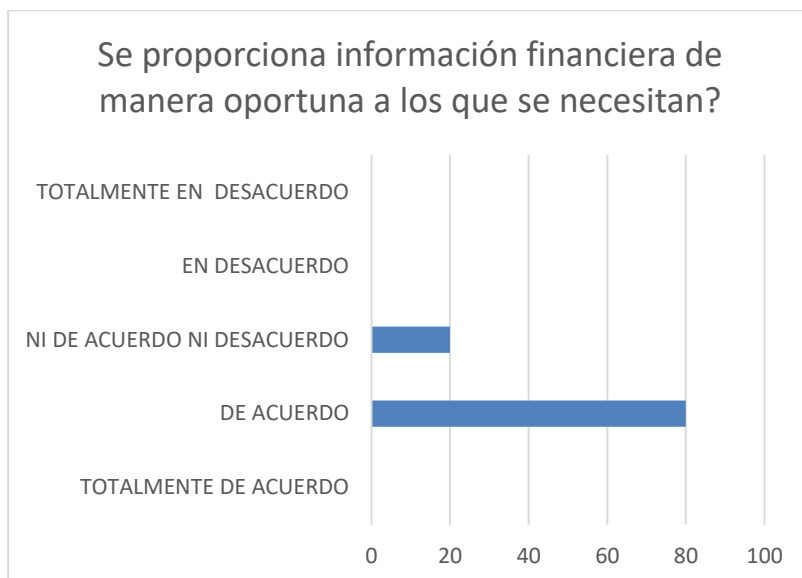
Figura 34 Diagrama de barras pregunta No. 23



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Entienden dentro de la empresa la importancia de los presupuestos y la ejecución de estos para futuras decisiones al respecto, conocer este proceso en detalle es una fortaleza para la empresa, 19 en la escala de Likert.

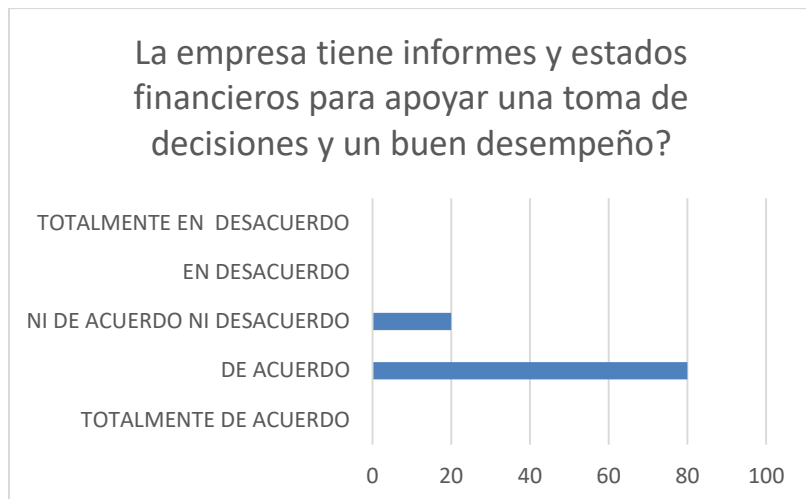
Figura 35 Diagrama de barras pregunta No. 24



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Se evidencia en el presente ítem que el personal administrativo entiende la importancia de tener a la mano toda la información financiera de la empresa para la toma de decisiones coherentes con la realidad de la organización, es una fortaleza de la empresa.

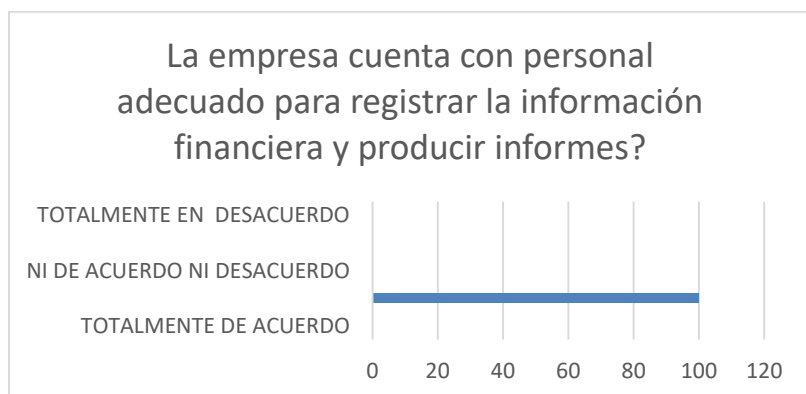
Figura 36 Diagrama de barras pregunta No. 25



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Toda empresa legalmente constituida en Colombia tiene obligación de tener en su equipo de trabajo un Contador Público, el personal en general lo comprende y tiene claro la importancia de su labor y de tener al día herramientas que permitan la toma de decisiones

Figura 37 Diagrama de barras pregunta No. 26

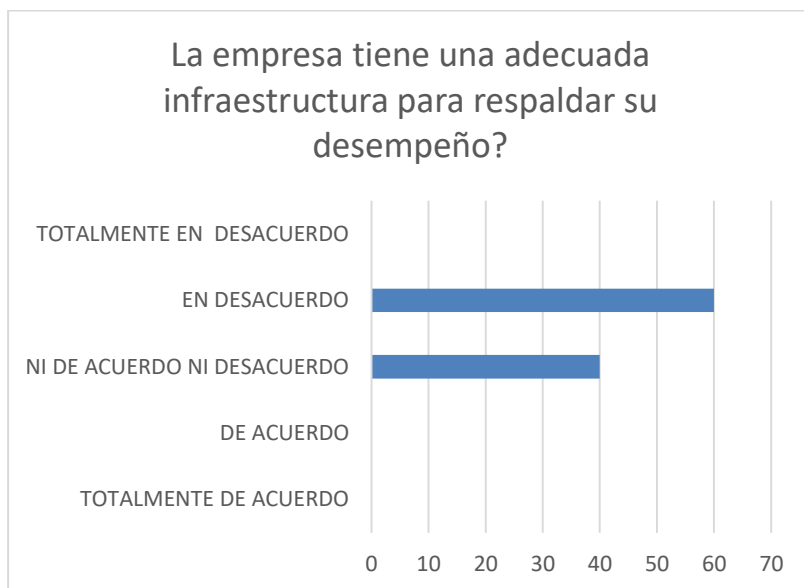


Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Todo el talento humano está capacitado para desarrollar su labor, es el área administrativa de la empresa la encargada de registrar y producir los entregables necesarios, éste ítem deja ver una de las ventajas principales de la empresa.

Resultado de las preguntas de capacidad de infraestructura:

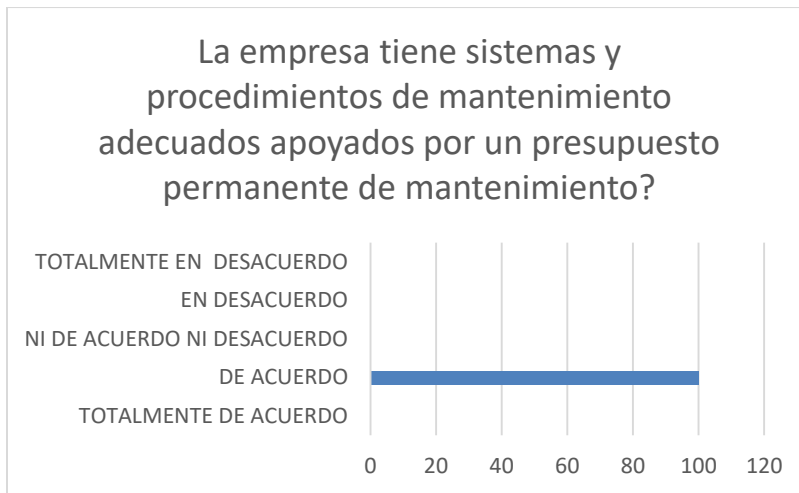
Figura 38 Diagrama de barras pregunta No. 27



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o ventaja para la empresa, 12 en la escala de Likert, para el crecimiento y aumento de la oferta es necesario mejorar la infraestructura y para ello se concibe la necesidad de implementar estrategias que permitan mejorar de manera relevante este aspecto de la empresa.

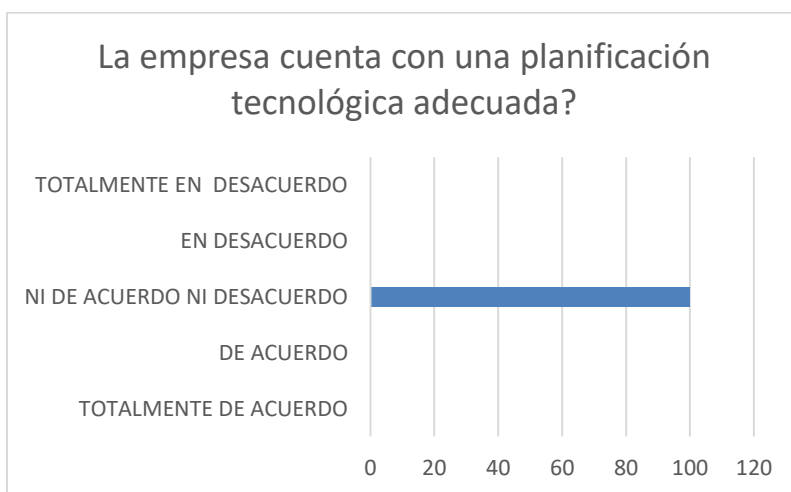
Figura 39 Diagrama de barras pregunta No. 28



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Es relevante e importante para la empresa mantener el proceso productivo in interrupciones, el mantenimiento preventivo y los recursos para tal fin son una fortaleza para la organización, se evidencia en el presente ítem el compromiso de todos los colaboradores para lograr mantener el proceso.

Figura 40 Diagrama de barras pregunta No. 29

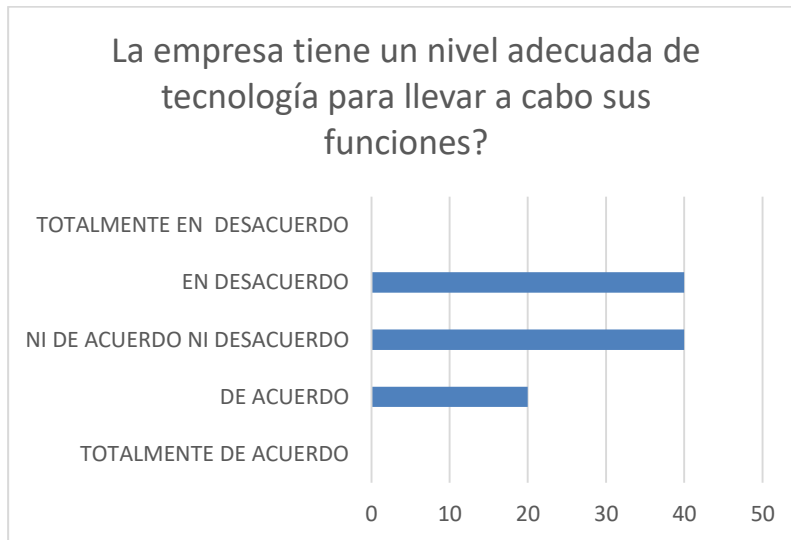


Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

No se tiene claro el concepto de innovación tecnológica, pero si a donde apunta el futuro, es un área por mejorar mediante estrategias que permitan volverlo fortaleza o

ventaja para la empresa, se espera poder implementar en el corto plazo equipos que simplifiquen algunos procesos y recorten costos.

Figura 41 Diagrama de barras pregunta No. 30



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Es un punto por mejorar, la empresa cuenta con algunos equipos necesarios para el buen desempeño en los procesos, pero se entiende que se hace imperativo implementar nuevos equipos que los mejoren.

Análisis por área evaluada:

Gobernabilidad: teniendo en cuenta las preguntas 1 a 9, que se enfocan en puntos claves de gobernabilidad. Se encontró que la empresa Acuícola Alva carece de un equipo de trabajo que potencialicen las oportunidades y minimicen las amenazas del entorno. A su vez, el análisis de desempeño dentro de la organización es reducido, impactando en una oportuna planificación de políticas, ocasionando falta de claridad frente a los planes establecidos dentro de la organización.

Aunque la empresa cuenta con la posibilidad de utilizar los medios de comunicación para optimizar sus procesos, se evidenció que estos se usan de manera ineficiente, la información relevante para la organización no se trasmite a los grupos de interés dentro de la misma, afectando la percepción que tienen los empleados sobre su empresa y

desconociendo los conceptos básicos que aborda su organización a través de su misión y visión.

En la organización existe una visión positiva frente al cambio, sin embargo, hay una falencia en los procesos de monitoreo y evaluación, que no ha permitido reorganizar y reevaluar las líneas de procesos establecidas para corregir, y proponer planes de mejoras ajustados a lo que se requiere en la organización, para adaptarse a las exigencias del mercado que han favorecido la actividad comercial de la empresa.

Talento humano: Las preguntas 10 a 20 se enfocan en identificar los puntos claves de algunos procesos en la gestión del talento humano. Luego de analizar los resultados obtenidos en esta área, se encontró que la empresa Acuícola Alvase reconoce como una organización que posee en cada una de sus áreas de trabajo personal adecuado con un correcto desempeño en sus labores. Se identificó también, que posee un manual de políticas de personal y evidencia un sistema de selección de personal. Sin embargo, no posee planes y políticas claras para la capacitación a sus empleados, así como evidenciando una deficiente línea definida sobre ascensos y oportunidades de escalar administrativamente en la empresa.

Los empleados manifestaron en sus respuestas que, cuentan con sueldos ajustados a la normatividad colombiana, aunque se puede mejorar las políticas de incentivos y ajustes salariales relacionados con el cargo y desempeño de sus empleados. Los procesos de decisiones son liderados por la alta gerencia, tomándose de manera oportuna las decisiones, aunque se hace necesario efectuar mejoras en algunos procesos de toma de decisiones de la alta gerencia.

Gestión Financiera: este componente se aborda en las preguntas 21 a 26, se enfoca en evaluar los puntos claves de la gestión financiera. A partir de esto se encontró que la empresa Acuícola Alva posee procesos de planificación financiera que soportan el desempeño administrativo y financiero de la empresa, desarrollando una planificación presupuestal. Sin embargo, se evidencia que se debe optimizar estos procesos para mejorar la precisión en la obtención de los informes de gestión financiera y mejorar la toma de decisiones, realizar estimaciones, comparaciones entre lo planificado y lo ejecutado con mayor grado de confianza, emitiendo reportes precisos a los interesados.

Capacidad de infraestructura: Las preguntas 27 a 30 se enfocan en puntos claves de la capacidad de infraestructura de la organización. En este componente se encontró que la empresa Acuícola Alva necesita generar procesos de adecuación de la infraestructura, teniendo en cuenta que ha crecido la demanda del producto. Aunque se cuenta con procesos de mantenimiento establecidos, se hace necesario para la organización generar nuevos planes de mejoras y actualización de los proyectos que optimicen los mismos. La empresa Acuícola Alva está consciente que es importante para su crecimiento organizacional incorporar nuevas tecnologías para la optimización y generación del producto final bajo los estándares de calidad establecidos y las exigencias que requiere el mercado y su cliente final.

7.3. Análisis DOFA

Luego de haber desarrollado el análisis externo e interno de la organización, se avanzó en la comprensión del sector en el que se mueve la organización, y se entendieron muchos de sus procesos a nivel interno. Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar el análisis de la situación de la empresa en cuanto sus fortalezas y debilidades, acompañado con el análisis de las situaciones del entorno sectorial en oportunidades y amenazas que pueden afectarla. A continuación, se muestra la matriz DOFA desarrollada en la empresa Acuícola Alva. (ver tabla 10).

Tabla 13 Matriz DOFA Empresa Acuícola Alva

		Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA		<p>F1: Empresa reconocida en el sector por la calidad del producto que suministra</p> <p>F2: Personal de producción con experiencia soportado con el conocimiento empírico adquirido mediante los procesos continuos de producción.</p> <p>F3: Procesos técnicos establecidos de siembra de alevino estandarizados.</p> <p>F4: Conocimiento amplio del mercado acuícola</p> <p>F5: Ubicación estratégica de la empresa propicia para el cultivo de alevinos.</p> <p>F6: Uso de semillas mejoradas para garantizar la calidad del producto.</p> <p>F7: Permisos y licencias obtenidas para su funcionamiento.</p>	<p>D1: Nivel de educación bajo del personal que labora en la empresa.</p> <p>D2: Capacidad instalada reducida para la demanda actual del mercado.</p> <p>D3: Tecnificación mínima por recursos limitados disponibles</p> <p>D4: Procesos de medición de con métodos empíricos establecidos.</p> <p>D5: No hay establecidos indicadores para verificación de desempeño.</p> <p>D6: No existe un proceso de administración de la información que se genera en la empresa.</p> <p>D7: Escasas habilidades gerenciales que impiden mejorar su competitividad.</p> <p>D8: Baja producción acuícola por ser una pequeña empresa lo que ha generado aumento de costos y vulnerabilidad.</p> <p>D9: Alto costo del alimento concentrado por escasez de las materias primas tradicionalmente utilizadas para prepararlos y desconocimiento de dietas alternativas.</p>
Oportunidades	<p>O1: Ministerio de agricultura y desarrollo rural contempla el fortalecimiento del sector de la pesca y acuicultura.</p> <p>O2: Acuerdo de paz establecido por el anterior gobierno ha generado en los sectores de la agricultura seguridad, confianza y tranquilidad para crear y mantener emprendimientos del sector rural</p> <p>O3: Clima estable que permite la producción durante todo el año en la región caribe.</p> <p>O4: Incremento gradual en la asignación de recursos a el sector de la acuicultura.</p> <p>O5: Posibilidades de diversificar la producción acuícola y sus mercados, lo que permitiría incrementar la oferta de productos a los consumidores.</p> <p>O6: Mayor conciencia de la población en la necesidad de consumir fuentes de proteína más saludables, entre lasque se destaca el pescado.</p> <p>O7: Baja calidad de los productos acuícolas importados comparada con la de los productos acuícolas nacionales.</p> <p>O8: Tasas de intereses bancarias competitivas para proyectos de inversión en acuicultura.</p> <p>O9: Cercanía a puertos marítimos y aeropuertos en las zonas con mayor potencial de producción de la acuicultura, lo que facilita llegar a mercados internacionales</p> <p>O10: Disponibilidad de conocimiento y estrategias en gerencia de proyectos</p> <p>O11: Varias alternativas para la alimentación en las diferentes fases de cultivo de los alevinos.</p>	Estrategias FO de crecimiento	Estrategias DO de supervivencia
		<p>F1O1: Realizar un proceso de certificación en alta calidad y como proyecto de desarrollo sostenible.</p> <p>F5O2: Aumentar la inversión local debido a los buenos indicadores de seguridad como resultado del acuerdo de paz.</p> <p>F4O6: Establecer estrategias de mercadeo enfocadas hacia el aumento y consumo de pescado para el fortalecimiento de vida saludable en los consumidores.</p> <p>F6O5O4: Consolidar la utilización de insumos de alta calidad apalancados por el incremento de apoyo económico al sector permitiendo ampliar el portafolio de los productos.</p> <p>F5O9: Impulsar procesos de exportación en base a la ubicación estratégica de la empresa y la calidad de producto ofrecido al mercado.</p> <p>F2O7: Fortalecer la capacitación interna del persona para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado.</p>	<p>D1O1: Solicitar acompañamiento por el ministerio de agricultura y desarrollo rural para capacitación y formación al personal de la compañía en procesos de producción acuícola.</p> <p>D2D3O4: Solicitar recursos mediante financiamiento bancario para el aumento de la capacidad instalada que permita una respuesta a la demanda del mercado.</p> <p>D4D5D6D7O10: Implementar un modelo de gestión ajustado a las necesidades de la compañía.</p> <p>D8O8: Acceder a préstamos con baja tasa de interés para mejorar los costos de producción que permita posicionarse en el mercado con precios competitivos.</p> <p>D9O11: Implementar nuevas líneas de alimentación para los alevinos mediante dietas alternativas.</p>

		Fortalezas	Debilidades
		MATRIZ DOFA	<p>F1: Empresa reconocida en el sector por la calidad del producto que suministra</p> <p>F2: Personal de producción con experiencia soportado con el conocimiento empírico adquirido mediante los procesos continuos de producción.</p> <p>F3: Procesos técnicos establecidos de siembra de alevino estandarizados.</p> <p>F4: Conocimiento amplio del mercado acuícola</p> <p>F5: Ubicación estratégica de la empresa propicia para el cultivo de alevinos.</p> <p>F6: Uso de semillas mejoradas para garantizar la calidad del producto.</p> <p>F7: Permisos y licencias obtenidas para su funcionamiento.</p>
Amenazas	<p>A1: Polarización política en el país retrasara el desarrollo y la recuperación post pandemia.</p> <p>A2: Vulnerabilidad de zonas acuícolas a catástrofes naturales derivadas del cambio climático.</p> <p>A3: Falta de diálogo intersectorial que facilite el análisis conjunto de problemas y acuerden medidas de solución.</p> <p>A4: Incremento de la importación de productos pesqueros a Colombia que afectan a los productores locales.</p> <p>A5: Desconfianza y desconocimiento de la calidad e inocuidad de los productos acuícolas en la mayor parte de la población.</p> <p>A6: Decrecimiento del PIB nacional debido a los impactos económicos producidos por la pandemia.</p> <p>A7: Campañas permanentes de consumo de productos cárnicos que opacan a los productos acuícolas en el espectro de alternativas del consumidor.</p> <p>A8: Variables macroeconómicas como son la caída de precio internacional y la revaluación del peso, que hacen que sectores como la acuicultura sean menos competitivos.</p>	Estrategia FA de supervivencia	Estrategias DA de fuga
		<p>F1A4A5A7: Generar estrategias comerciales que permitan expandir la marca, dar conocer los beneficios tanto en calidad del producto como en bondades para un nivel de vida saludable.</p> <p>F5 A2 A3: Establecer protocolos de mitigación de riesgos dentro de la compañía mediante apoyo de la alcaldía local y dialogo intersectorial, lo que fortalecerá la seguridad ante desastres naturales que, a pesar de la ubicación estratégica de la empresa, retirada de afluentes, con sistemas de drenaje naturales que evitan inundaciones no está exenta de terremotos, fuertes vientos u otros tipos de desastres no controlados.</p> <p>F4A1A6A8: Buscar mediante los diferentes sistemas de apoyo e incentivo económico brindados por el gobierno nacional a las pequeñas y medianas empresas en medio de la emergencia sanitaria que permitan reactivación del sector acuícola usando el amplio conocimiento que se posee en pro de generar valor.</p>	<p>D1 A5: Establecer plan de formación por cada línea de proceso que maneja la empresa permitiendo generar competitividad y aumento de la calidad en el desarrollo de los productos.</p> <p>D2D3D8A4 Ampliar la capacidad instalada para la demanda del mercado teniendo en cuenta las variables macroeconómicas como la caída del precio internacional y la devaluación del peso, desarrollando un plan estratégico que contemple alternativas de aumento de producción que permita disminuir la demanda de importaciones del producto.</p> <p>D4D5 D6 A1A6A8 Establecer un plan de gestión estratégico que permita la planeación y organización de los procesos de mejora que requiere la empresa para aportar a la reactivación económica en el sector.</p> <p>D9A1: Desarrollar un plan de contingencia que permita generar abastecimiento continuo de las semillas mediante acuerdo de precios entre las partes en periodos de 12 meses.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Como parte del proceso de realización de la matriz DOFA, se realizó el cruce entre las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, obteniendo diferentes estrategias que pueden seguir las empresas para fortalecerse como organización y competir en el mercado. A continuación, se describen las estrategias:

Estrategias FO de crecimiento:

- F1O1: Realizar un proceso de certificación como proyecto sostenible, acompañado de un proceso de certificación en alta calidad.
- F5O2: Aumentar la inversión local debido a los buenos indicadores de seguridad como resultado del acuerdo de paz.
- F4O6: Establecer estrategias de mercadeo enfocadas hacia el aumento y consumo de pescado para el fortalecimiento de vida saludable en los consumidores.
- F6O5O4: Consolidar la utilización de insumos de alta calidad apalancados por el incremento de apoyo económico al sector permitiendo ampliar el portafolio de los productos.
- F5O9: Impulsar procesos de exportación en base a la ubicación estratégica de la empresa y la calidad de producto ofrecido al mercado.
- F2O7: Fortalecer la capacitación interna del personal para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Estrategias FA de supervivencia:

- F1A4A5A7: Generar estrategias comerciales que permitan expandir la marca, dar conocer los beneficios tanto en calidad del producto como en bondades para un nivel de vida saludable.
- F5 A2 A3: Establecer protocolos de mitigación de riesgos dentro de la compañía mediante apoyo de la alcaldía local y dialogo intersectorial, lo que fortalecerá la seguridad ante desastres naturales, que, a pesar de la ubicación estratégica de la empresa, retirada de afluentes, con sistemas de drenaje naturales que evitan inundaciones no está exenta de terremotos, fuertes vientos u otros tipos de desastres no controlados.
- F4A1A6A8: Buscar mediante los diferentes sistemas de apoyo e incentivo económico brindados por el gobierno nacional a las pequeñas y medianas empresas en medio de la emergencia sanitaria que permitan

reactivación del sector acuícola usando el amplio conocimiento que se posee en pro de generar valor

Estrategias DO de supervivencia:

- D101: Solicitar acompañamiento por el ministerio de agricultura y desarrollo rural para capacitación y formación al personal de la compañía en procesos de producción acuícola.
- D2D3O4: Solicitar recursos para el aumento de la capacidad instalada que permita una respuesta a la demanda del mercado.
- D4D5D6D7O10: Implementar un modelo de gestión ajustado a las necesidades de la compañía.
- D8O8: Acceder a préstamos con baja tasa de interés para mejorar los costos de producción que permita posicionarse en el mercado con precios competitivos.
- D9O11: Implementar nuevas líneas de alimentación para los alevinos mediante dietas alternativas.

Estrategias DA de fuga:

- D1 A5: Establecer plan de formación por cada línea de proceso que maneja la empresa permitiendo generar competitividad y aumento de la calidad en el desarrollo de los productos.
- D2D3D8A4 Ampliar la capacidad instalada para la demanda del mercado teniendo en cuenta las variables macroeconómicas como la caída del precio internacional y la devaluación del peso, desarrollando un plan estratégico que contemple alternativas de aumento de producción que permita disminuir la demanda de importaciones del producto.
- D4D5 D6 A1A6A8 Establecer un plan de gestión estratégico que permita la planeación y organización de los procesos de mejora que requiere la empresa para aportar a la reactivación económica en el sector.
- D9A1: Desarrollar un plan de contingencia que permita generar abastecimiento continuo de las semillas mediante acuerdo de precios entre las partes en periodos de 12 meses.

7.4. Análisis de Vulnerabilidad

Las herramientas de análisis estratégico desarrolladas en este direccionamiento estratégico y los distintos análisis de las matrices aplicadas como; PESTEL, ESCALA LIKERT y DOFA en este trabajo dirigido, hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización Acuícola Alva, como base para el planteamiento de la formulación estratégica. Sin embargo, para tener una visión global y crítica del diagnóstico realizado por el equipo de maestrantes, se organizó con la alta gerencia de acuícola Alva, la realización de un análisis de vulnerabilidad. Este análisis de vulnerabilidad le permite a la organización identificar cuales acciones debe emprender, inventariar los factores o fuerzas que la afectan, determinar el impacto y la capacidad de reacción, formular estrategias a corto y largo plazo, sobre una base de conocimientos sólidos, concientizarse como organización de la importancia del análisis estratégico e introducir el procesamiento estratégico como elemento esencial de su cultura organizacional. A continuación, se muestra la categoría de los riesgos, (Ver la figura 42). Y el diagrama de vulnerabilidad desarrollado para la empresa Acuícola Alva. (Ver tabla 43)

Figura 42 Categoría de riesgos

Categoría de riesgos	
INDEFENSA I: La compañía esta indefensa por tanto debe tomar acciones inmediatas.	EN PELIGRO II: La compañía está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones de mejora.
VULNERABILIDAD IV: Se revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene que hacer poco, pero debe estar preparada para reaccionar.	PREPARADA III: La compañía está preparada para reaccionar.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Tabla 14 Diagrama de vulnerabilidad

DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD						
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
Capacidad Financiera	Restricciones en el sector financiero	Inversión y proyección de crecimiento a la baja con mínima probabilidad de éxito	10	0,6	7	En peligro
Estructura de mercado	Pérdida de competitividad	Leve participación en el mercado, pérdida de rentabilidad, nuevos competidores, cierre de la compañía	10	0,7	4	Indefensa
Fuerza comercial	Disminución en ventas, falta de capacitación y conocimiento de la empresa en el área de mercadeo	Meta de ventas estimadas sin cumplir, pérdida de clientes, decremento en la utilidad e incremento de gastos y costos	10	0,6	6	En peligro
Estructura Organizacional	Falta de organización, leve capacidad de reacción a necesidades	Ineficiencia y reclamos por parte de los cliente	8	0,5	6	Preparada
Tecnología	Desconocimiento de nuevos sistemas y procedimiento de producción	Desaprovechamiento de recursos y participación del mercado	10	0,8	4	Indefensa
Plan estratégico	Falta de implementación, desorganización	Carencia de estructura organizacional	10	0,8	4	Indefensa
Imagen corporativa	No reconocimiento y decremento de la participación de la marca en el mercado	Perdida en ventas, baja competitividad	10	0,8	4	Indefensa
Recurso humano	Ausencia de políticas de recurso humano	Bajo rendimiento y pérdida de competitividad	10	0,6	8	En peligro
Infraestructura	Falta infraestructura para suplir la demanda del mercado	Perdida en ventas y clientes potenciales de gran demanda	10	0,8	4	Indefensa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8. Plan de intervención

Para la formulación del presente plan de intervención, se inició a partir los diversos análisis que se realizaron PESTEL, ESCALA DE LIKERT, DOFA, ANALISIS DE VULNERABILIDAD para describir la situación mediante el análisis interno y externo de la compañía, que evidenciaron la necesidad de replantear procesos y lineamientos en la organización. Basados en el modelo de direccionamiento estratégico Fred R. David y ejecutando la metodología del Balanced Scorecard se plantea a la compañía el siguiente plan de intervención. Se inicia presentando la misión y la visión que son los pilares corporativos.

8.1. Misión

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia para sobrevivir, crecer, Proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad su propósito organizacional. (SERNA, 2010, p. 261) Sin embargo, para la empresa acuícola Alva en particular, es importante ir más allá de estas razones para diferenciarse en el mercado en el que ejerce su actividad comercial.

El primer ítem que se revisó en el diagnóstico fue la misión de la compañía, aunque el BalancedScorecard tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, puede que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, por lo que se debe revisar la misión de la empresa, ya que esta es la que dice por qué existe la compañía. Dado que si no se sabe para qué existe la compañía; no se sabrá qué se desea de ella. Se analiza la misión de la empresa a través de la metodología de semáforo mediante la evaluación de los siguientes ítems a tener en cuenta:

- ✓ Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ Servicio. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- ✓ Mercados. En términos geográficos, ¿dónde compite la empresa?
- ✓ Tecnología. ¿la empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

- ✓ Filosofía. ¿cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?
- ✓ concepto de sí misma. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja más importante de la empresa?
- ✓ Interés por imagen pública. ¿la empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- ✓ Interés por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? (DAVID FRED, 2013).

En la Tabla 15, se pueden ver los resultados de la evaluación de la misión que Acuicola Alva tenía, donde alcanza solo un 50%, por lo que se propone una nueva misión que cumpla en un porcentaje alto en los puntos anteriormente mencionados teniendo en cuenta el conocimiento sobre la empresa en los análisis efectuados.

Tabla 15 Evaluación de la misión de Acuícola Alva

Misión		Clientes	Servicios	Mercado	Tecnología	Filosofía	Concepto de si misma	Interés por la imagen publica	Interés por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Total
Actual Misión	ESTACION ACUICOLA ALVA produce y comercializa tilapia roja mediante un sistema de recirculación de agua, que cuenta con el monitoreo constante de los parámetros del agua lo que garantiza el desarrollo óptimo de los peces generando un producto con gran calidad.		1		1		1	1		50,00%
Nueva Misión	ESTACION ACUICOLA ALVA, es una organización enfocada a la venta, distribución y comercialización de tilapia, ofreciéndole a los clientes un alimento nutritivo de alta calidad y confiabilidad, atendiendo así la seguridad alimentaria de los diferentes sectores poblacionales del caribe colombiano, cumpliendo con las necesidades y exigencias del mercado en cuanto a sostenibilidad de sus procesos, calidad, servicios, precios, entrega del producto y variedad.”	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8.2. Visión

La visión de la compañía se evalúa, puesto que esta es la que muestra el querer ser de la compañía. En tanto que, si no se sabe lo que la empresa quiere ser, no se sabrá cómo lograrlo. Se analiza la visión de la empresa revisando que se tenga en cuenta el tiempo en que se alcanzará, que se defina lo que se quiere lograr, la posición en la que desean estar en el futuro, para quien lo hará, y si se amplía la zona de actuación. A cada parámetro se le asignó una ponderación del 20% y se evidenció, que solo se cumplía un 40% por lo que se propone una visión que cumpla estos indicadores y que se relacione con lo que desean los fundadores, empleados y que cumpla con un porcentaje alto de los puntos

anteriormente mencionados. En la tabla 16 se pueden ver los resultados de la evaluación anteriormente descrita.

Tabla 16 Evaluación de la visión de acuícola Alva

VISIÓN		Tiempo en que lo hará	Que se quiere lograr	Donde se quiere estar en el futuro	Para quien lo hará	Amplia zona de actuación	Total
Actual Visión	En el año 2025 seremos líderes en el mercado de la carne de tilapia, reconocidos por innovación tecnológica de manera sustentable y como una empresa honesta, responsable y confiable.	1	1				40,00%
Nueva Visión	En el año 2025, se consolidará como líder en la región caribe, alcanzando mayor rentabilidad, logrando estabilidad laboral, manteniendo los estándares de calidad y sostenibilidad en el suministro de la carne de tilapia. Reconocidos como una marca innovadora en la solución de las necesidades de sus clientes, implementando nuevos canales de distribución que le permitan satisfacer las necesidades alimenticias de sus clientes.	1	1	1	1	1	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8.3. Principios y valores corporativos

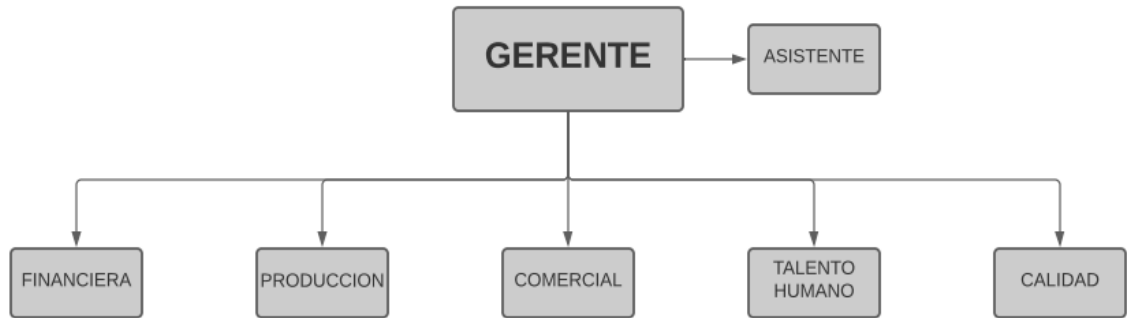
Los principios y valores se encuentran inmersos en cada acción de quienes hacen parte de Acuícola Alva, son la carta de navegación que permite transformar vidas mediante la aplicación de una acertada metodología, ellos consolidan la cultura y afianzan el quehacer diario dentro de la organización:

- **Honestidad y lealtad:** Entregamos a nuestros empleados, clientes y a nuestra organización; la tranquilidad de un trabajo regido por la transparencia y pulcritud en cada una de nuestras actividades.
- **Calidad en el Servicio:** Ofrecemos desde un producto con control de altos estándares de calidad el mejor servicio integral a nuestros clientes.
- **Innovación:** Constante renovación en los métodos productivos y de comercialización en aras de estar a la vanguardia de la tecnología de nuestros tiempos.
- **Responsabilidad Ambiental:** Estamos comprometidos con el buen uso de los recursos naturales en su utilización para los procesos de producción y a su vez en su uso final.
- **Bienestar social:** Acuícola Alvasabe que las personas son el activo más importante para la empresa y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para nosotros este valor tiene un carácter marcadamente estratégico y como tal se defiende y prima frente a otros.
- **Reconocimiento:** Acuícola Alva quiere disponer de una imagen de compromiso con nuestros clientes ofreciéndoles la mayor calidad posible, flexibilizando al máximo nuestros procesos para adaptarnos al mercado rápidamente y dar al cliente todo nuestro potencial.

8.4. Organigrama

Todo direccionamiento estratégico hace necesario que se evalué el organigrama actual de la empresa y se plantee mejoras al mismo, es así que se optó por un organigrama funcional como mecanismo para permitir a las personas laborar de forma conjunta de manera eficiente para la consecución de los objetivos de la empresa. Además permitirá eliminar la duplicidad de trabajo y responsabilidades a personal no capacitado para este tipo de funciones y finalmente establecer canales fluidos de comunicación. Para determinar las áreas de funcionamiento se tiene en cuenta todos los procesos que se requieren en la comercialización, además la importancia de una buena administración y mercadeo, lo cual mostrara a la empresa con un nivel organizacional alto y competitivo, que le da un valor agregado al producto y al buen nombre de la misma. En la figura 43 se plasma el organigrama propuesto

Figura 43 Organigrama funcional propuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

A su vez se plantea una matriz de responsabilidad y autoridad con el fin de gestionar la asignación de responsabilidades y dar seguimiento a las tareas que se efectúan dentro de la organización, permitiendo fluidez de comunicación y agilidad de procesos, Tabla 17.

Tabla 17 Matriz de responsabilidad y autoridad Acuícola Alva

CARGOS	PROCESOS					
	Administración	Calidad	Comercialización	Producción	Talento Humano	Finanzas
Gerente	A-R	A	A	A	A	A
Asistente de gerencia	R	I	I	I	I	I
Jefe de Calidad	I	A-R	I	I	I	I
Jefe de comercialización	I	I	A-R	I	I	I
Jefe de producción	I	I	I	A-R	I	I
Jefe de Talento Humano	I	I	I	I	A-R	I
Jefe Financiero	I	I	I	I	I	A-R

A: Autoridad
R: Responsabilidad
I: Interactúa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8.5. Estrategias BalancedScorecard (por perspectivas)

En la tabla 18 se agrupan las estrategias D.A.F.O diseñadas (Tabla 13) en cada perspectiva del Balance Scorecard. Según estas estrategias DAFO se crean objetivos concretos que agrupan o sintetizan las estrategias obtenidas en cada perspectiva, los objetivos instaurados, según el análisis efectuado a la organización se les asigno un factor clave de éxito, a su vez estos objetivos serán insumo para el desarrollo del mapa estratégico.(Tabla 18)

Tabla 18 Objetivos por perspectivas Balanced ScoreCard

OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA		FACTOR DE ÉXITO	OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTES		FACTOR DE ÉXITO
OBF1	MANTENER UN INDICE SALUDABLE DE LIQUIDEZ	Flujo de caja equilibrado	OBC1	AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO	Posicionamiento de la marca
F4A1A6A8	Buscar apalancamiento mediante los diferentes sistemas de apoyo e incentivo económico brindados por el gobierno nacional a las pequeñas y medianas empresas en medio de la emergencia sanitaria que permitan reactivación del sector acuícola usando el amplio conocimiento que se posee en pro de generar valor		F4O6	Establecer estrategias de mercadeo enfocadas hacia el aumento y consumo de pescado para el fortalecimiento de vida saludable en los consumidores.	
D2D3O4	Solicitar recursos a entidades financieras para el aumento de la capacidad instalada que permita una respuesta a la demanda del mercado.		F1A4A5A7	Generar estrategias comerciales que permitan expandir la marca, dar conocer los beneficios tanto en calidad del producto como en bondades para un nivel de vida saludable.	
D8O8	Acceder a préstamos con baja tasa de interés para mejorar los costos de producción que permita posicionarse en el mercado con precios competitivos.				
OBF2	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Estabilidad económica	OBC2	CAPTAR NUEVOS CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES MEDIANTE PRODUCTOS CON CALIDAD DE EXPORTACION.	Consolidación de la marca
F5O2	Aumentar la inversión local debido a los buenos indicadores de seguridad como resultado del acuerdo de paz.		F5O9	Impulsar procesos de exportación en base a la ubicación estratégica de la empresa y la calidad de producto ofrecido al mercado.	
F6O5O4	Consolidar la utilización de insumos de alta calidad apalancados por el incremento de apoyo económico al sector permitiendo ampliar el portafolio de los productos.		F1A4A5A7	Generar estrategias comerciales que permitan expandir la marca, dar conocer los beneficios tanto en calidad del producto como en bondades para un nivel de vida saludable.	
F4O6	Establecer estrategias de mercadeo enfocadas hacia el aumento y consumo de pescado para el fortalecimiento de vida saludable en los consumidores.				

OBJETIVOS PERSPECTIVAS PROCESOS		FACTOR DE ÉXITO	OBJETIVOS PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y DESARROLLO		FACTOR DE ÉXITO
OBP1	PROMOVER LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	Sistematizar los procesos	OBAYD1	FORTALECER LOS MECANISMOS DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO	Sistemas de mejoramiento continuo
F1O1	Realizar un proceso de certificación como proyecto sostenible, acompañado de un proceso de certificación en alta calidad.		D1O1	Gestionar y solicitar el acompañamiento por el ministerio de agricultura y desarrollo rural para capacitación y formación al personal de la compañía en procesos de producción acuícola.	
D1 A5	Crear un plan de formación por cada línea de proceso que maneja la empresa permitiendo generar competitividad y aumento de la calidad en el desarrollo de los productos.		D1A5	Crear un plan de formación por cada línea de proceso que maneja la empresa permitiendo generar competitividad y aumento de la calidad en el desarrollo de los productos.	
OBP2	MANEJAR LINEAS DE SUMINISTRO DE MATERIA PRIMA CONFIABLES CON NUEVAS ALTERNATIVAS ACORDE AL AVANCE DE LA TECNOLOGIA	Buenos acuerdos comerciales con proveedores	OBAYD1	DESARROLLAR Y MEJORAR EL NIVEL PROFESIONAL Y EDUCATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	Ventaja Competitiva
D9011	Implementar nuevas líneas de alimentación para los alevinos mediante dietas alternativas.		F2O7	Elaborar un plan para fortalecer la capacitación interna del personal para incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado.	
D9A1	Desarrollar un plan de contingencia que permita generar abastecimiento continuo de las semillas mediante acuerdo de precios entre las partes en periodos de 12 meses.		D1A5	Crear un plan de formación por cada línea de proceso que maneja la empresa permitiendo generar competitividad y aumento de la calidad en el desarrollo de los productos.	

OBJETIVOS PERSPECTIVAS PROCESOS		FACTOR DE ÉXITO	OBJETIVOS PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y DESARROLLO	FACTOR DE ÉXITO
OBP3	CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL, FLEXIBLE, OPORTUNA EN LAS DECISIONES, ALTAMENTE PROFESIONAL, ORIENTADA HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE. LA RENTABILIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y CON UNA ALTA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.	Gestión adaptada a las necesidades del contexto		
	Establecer un plan de gestión estratégico que permita la planeación y organización de los procesos de mejora que requiere la empresa para aportar a la reactivación económica en el sector.			
D4D5D6D7O10	Implementar un modelo de gestión ajustado a las necesidades de la compañía.			
OBP3	GENERAR UNA DIVERSIFICACION CONCENTRICA PARA ABARCAR NUEVOS SECTORES DEL MERCADO	Innovación en productos		
D2D3D8A4	Ampliar la capacidad instalada para la demanda del mercado teniendo en cuenta las variables macroeconómicas como la caída del precio internacional y la devaluación del peso, desarrollando un plan estratégico que contemple alternativas de aumento de producción y diversificación, que permita disminuir la demanda de importaciones del producto. .			
D2D3O4	Solicitar recursos a entidades financieras para el aumento de la capacidad instalada que permita una respuesta a la demanda del mercado.			

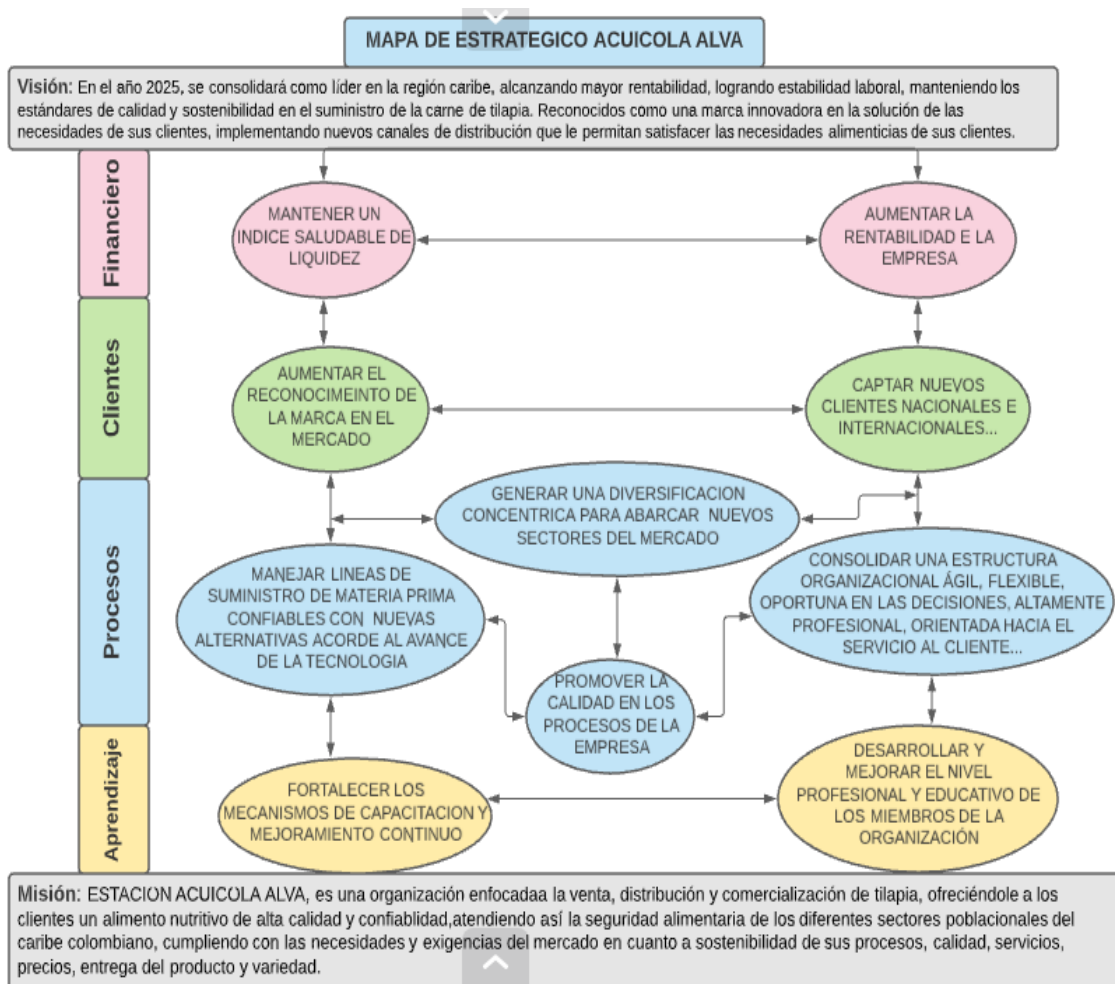
Fuente: elaboración propia a partir de los autores

8.6. Mapa estratégico acorde el BalancedScorecard

El mapa estratégico del BalacedScorecard proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. **(Rober S Kaplan./ David P, 2002)**

El mapa estratégico es una síntesis que proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. En la figura 44 se muestra el mapa estratégico desarrollado acorde a los objetivos obtenidos descritos en la Tabla 18 para la empresa Acuícola Alva.

Figura 44 Mapa estratégico Acuícola Alva



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

El mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización como es el capital humano, de información y organizacional, para obtener un desempeño excepcional.

Conectividad del Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos tienen un recorrido lógico para cada empresa y es fundamental para aplicar la estrategia de la mejor forma posible.

- Fortalecer los mecanismos de capacitación y mejorar el nivel profesional de los miembros de la organización, permite entre otra cosas la eficiencia operativa, ya que el aumento de las capacidad permite realizar un trabajo con estándares altamente eficiente. También da pie para realizar una mejor gestión de en referencia a los proveedores y a las nuevas alianzas estratégicas. Ya que esta mejora aumenta el conocimiento constante en estos puntos y permite conocer y entender de mejor manera cual es la nueva tecnología que la empresa requiere aplicar.
- Al realizar la operación con eficiencia y con estándares altos de calidad conlleva a la satisfacción de los clientes ya que es esto lo que ellos buscan, empresas eficientes y que respondan a las necesidades de los clientes. Esto con una estructura consolidada ágil y flexible con líneas de suministro confiables y con procesos de diversificación de producto, generaran eficiencia en las operaciones, minimiza los costos de operación aumentando la rentabilidad de la empresa.
- La buena gestión en los proveedores entrega a la empresa mayores descuentos de sus productos, que es lo fundamental para entregar un producto o servicio competitivo para el mercado como también de muy buena calidad que para los clientes es lo fundamental y así dejar al cliente contento. Esto mismo ayuda a encontrar nuevas oportunidades de negocio con estas mismas características antes explicadas y así captar nuevos cliente. Respecto a la calidad da una gran oportunidad a la empresa para entregar productos a nivel internacional, lo que desemboca en nuevas oportunidades de negocio.
- Las nuevas oportunidades de negocio dan a la empresa rentabilidad al igual que la generación de confianza al cliente pero también permite el crecimiento de la

empresa ya que mediante los retornos de estos nuevos negocios la empresa crece en infraestructura mediante un buen plan de inversión.

- Toda la conectividad termina en la mejora de la rentabilidad y mantener un índice saludable de liquidez.

8.7. Desarrollo de objetivos

En la tabla 19 se muestran los objetivos estratégicos que fueron planteados anteriormente, su despliegue en indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Tabla 19 Objetivos estratégico con indicadores metas e iniciativas estratégicas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión	Formula	Unidad	Meta			Iniciativa estratégicas	Responsable
					2021	2022	2023		
*Financiera	MANTENER UN INDICE SALUDABLE DE LIQUIDEZ	% crecimiento en ventas	$(\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} * 100$	Porcentaje	2,78%	19,82%	15,79%	Desarrollar una planeación financiera./ Incorporar los proveedores al modelo de negocio	Gerente/Contador
		Ratio de liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Numero Decimal	1,9	1,8	4,1	Negociar una extensión de plazos con los proveedores.	Gerente/Contador
	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ROA	Ingresos (obtenidos en un determinado periodo de tiempo) entre los activos totales y multiplicado por 100	Porcentaje	17,95%	15,94%	16,05%	Establecer un análisis de rentabilidad y control de precios.	Gerente/Contador
		ROE	Beneficios netos / los fondos propios medios.	Porcentaje	33%	29%	26%	Gestionar los inventarios. Optimizar los procesos internos y ahorrar costos.	Gerente/Contador
Clientes	AUMENTAR EL RECONOCIMEINTO DE LA MARCA EN EL MERCADO	# de estrategias de marketing implementadas	Cantidad de estrategias de mercadeo implementadas en un periodo de tiempo	Numero Decimal	1	2	3	Desarrollar plan de marketing / Modificar las bases de la diferenciación	Gerente/Ingeniero
		% cuota del mercado	Unidades vendidas por la empresa /total de ventas en el mercado local*100	Porcentaje	5%	6%	7%	Desarrollar plan de marketing / Plan de ventas	Gerente/Ingeniero
	CAPTAR NUEVOS CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES MEDIANTE PRODUCTOS CON CALIDAD DE EXPORTACION.	% crecimiento de clientes	Número de clientes nuevos / Cantidad de clientes actuales *100	Porcentaje	15%	20%	25%	Plan de relaciones comerciales de alto nivel/ Ampliar el alcance del producto y el mercado	Gerente/Ingeniero

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión	Formula	Unidad	Meta			Iniciativa estratégicas	Responsable
					2021	2022	2023		
Procesos Internos	PROMOVER LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	# de certificaciones de calidad	Cantidad de certificaciones de calidad obtenidas	Numero Decimal	1	2	3	Generar procesos de certificación	Gerente/Ingeniero
	GENERAR UNA DIVERSIFICACION CONCENTRICA PARA ABARCAR NUEVOS SECTORES DEL MERCADO	Número de productos nuevos	Cantidad de productos nuevos desarrollados	Numero Decimal	1	2	3	Ampliar o añadir productos nuevos /Plan de inversión anual	Gerente/Ingeniero/personal técnico
	MANEJAR LINEAS DE SUMINISTRO DE MATERIA PRIMA CONFIABLES CON NUEVAS ALTERNATIVAS ACORDE AL AVANCE DE LA TECNOLOGIA	porcentaje de alianzas estratégicas	Número de proveedores estratégicos/ Número total proveedores *100	Porcentaje	40%	60%	80%	Investigación y desarrollo de propuesta a Proveedor/ integrar una supervisión precisa en el manejo de productos	Gerente/Ingeniero
	CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL, FLEXIBLE, OPORTUNA EN LAS DECISIONES, ALTAMENTE PROFESIONAL, ORIENTADA HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE. LA RENTABILIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y CON UNA ALTA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS.	Numero procesos de gestión estandarizados	Cantidad de procesos de gestión estandarizados en un lapso de tiempo	Numero Decimal	4	6	8	Establecer políticas que apoyen la estrategia /Mejoramiento continuo del plan estratégico	Gerente
		Numero de procesos de gestión documentados	Cantidad de procesos de gestión documentados en un lapso de tiempo	Numero Decimal	4	6	8	Mejoramiento continuo del plan estratégico	Gerente
		Numero procesos de gestión socializados	Cantidad de procesos de gestión socializados en un lapso de tiempo	Numero Decimal	4	6	8	Mejoramiento continuo del plan estratégico	Gerente

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión	Formula	Unidad	Meta			Iniciativa estratégicas	Responsable
					2021	2022	2023		
Aprendizaje y crecimiento	FORTALECER LOS MECANISMOS DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO	Numero de sugerencias por empleado	Cantidad de sugerencias por empleado	Numero Decimal	1	2	3	Mejorar la interacción entre los colaboradores/ Planificación de reuniones mensuales	Gerente
		# de capacitaciones efectuadas	Cantidad de capacitaciones efectuadas en un lapso de tiempo	Numero Decimal	2	4	6	Plan de capacitación de especialidades	Gerente
	DESARROLLAR Y MEJORAR EL NIVEL PROFESIONAL Y EDUCATIVO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	% Promoción interna	Número de individuos promovidos / Número total de empleados *100	Porcentaje	10%	20%	30%	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo/Plan de evaluación interna de empleados	Gerente
		% Empleados formados	Número de individuos formados /Número total de empleados*100	Porcentaje	30%	40%	50%	Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos/prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo/Motivación de aprendizaje continuo	Gerente

*Estado financiero de la empresa como anexo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8.8. Indicadores

Teniendo en cuenta que el Cuadro de Mando Integral o BalancedScorecard permite realizar el análisis del funcionamiento de la Acuícola Alva desde cuatro perspectivas, al ser una metodología de gestión a partir cuatro perspectivas financiera, cliente, de procesos, de aprendizaje y crecimiento.(Rober S Kaplan./ David P, 2002)

Acuícola Alva de acuerdo al plan de intervención, tendrá que ejecutar y analizar distintas acciones para optimizar su funcionamiento y alcanzar las metas propuestas. Para evaluar el desempeño de estas perspectivas, presentadas en el BSC o CMI, en este proyecto se sustentarán a partir de los indicadores, como herramienta de medición que facilitara realizar monitoreo de los objetivos de cada una de las perspectivas de la empresa Acuícola Alva. En la tabla 20, se presentan los indicadores que fundamentan el análisis del desempeño de la estrategia global de esta organización.

Tabla 20 Indicadores de Objetivos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de gestión
Financiera	❖ MANTENER UN INDICE SALUDABLE DE LIQUIDEZ	➤ Crecimiento en ventas
		➤ Ratio de liquidez
	❖ AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	➤ ROA
		➤ ROE
Clientes	❖ AUMENTAR EL RECONOCIMEINTO DE LA MARCA EN EL MERCADO	➤ Estrategias de marketing implementadas
		➤ Cuota del mercado
	❖ CAPTAR NUEVOS CLIENTES NACIONALES E INTERNACIONALES	➤ Crecimiento de clientes
Procesos Internos	❖ PROMOVER LA CALIDAD	➤ Certificaciones de calidad
	❖ GENERAR UNA DIVERSIFICACION CONCENTRICA	➤ Productos nuevos
	❖ MANEJAR LINEAS DE SUMINISTRO	➤ Alianzas estratégicas
	❖ CONSOLIDAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	➤ Procesos de gestión estandarizados
		➤ procesos de gestión documentados
Aprendizaje y crecimiento	❖ FORTALECER LOS MECANISMOS DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO	➤ sugerencias por empleado
		➤ capacitaciones efectuadas
	❖ DESARROLLAR Y MEJORAR EL NIVEL PROFESIONAL Y EDUCATIVO	➤ Promoción interna
		➤ Empleados formados

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Definición de indicadores y formulas

El BalancedScorecard permite evaluar el funcionamiento de una organización desde varias perspectivas (Rober S Kaplan./ David P, 2002). Por este motivo, existen distintos tipos de indicadores que miden las distintas áreas de desempeño. La selección de indicadores se realizó a partir las necesidades diagnosticadas en la empresa Acuícola Alva. Los indicadores están alineados con los objetivos estratégicos, reflejan las tareas que los miembros de la organización realizan a diario, impulsarán la toma de acciones correctivas y de mejora.

- **Indicadores de la perspectiva financiera:** Este tipo de indicadores reflejan la situación económica de la empresa, de sus estados financieros. Para este caso se utilizaron indicadores de crecimiento en ventas, liquidez, ingresos y de rentabilidad. Tabla 21.

Tabla 21 Indicadores de la perspectiva financiera

Formula	Descripción
$(\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} * 100$	Relaciona los ingresos que ha tenido la empresa durante un periodo determinado con los costos totales de haber realizado la operación.
Activo Corriente / Pasivo Corriente	Para determinar la razón corriente. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, indica cuantos activos corriente tiene para cubrir o respaldar los pasivos exigibles a corto plazo.
Ingresos (obtenidos en un determinado periodo de tiempo) entre los activos totales y multiplicado por 100	El ROA, se calcula dividiendo los ingresos (obtenidos en un determinado periodo de tiempo) entre los activos totales y multiplicados por 100. El beneficio que se utiliza para calcular el ROI, debe ser el obtenido antes de incluir los gastos financieros y fiscales.
Beneficios netos / los fondos propios medios.	Este ratio financiero relaciona la rentabilidad es decir la utilidad que ha tenido la empresa antes de los impuestos de un periodo determinado con respecto a la inversión de activos que tiene una empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

- **Indicadores de la perspectiva del cliente:** Acuerdo a lo planteado para la empresa Acuícola Alva los indicadores de esta perspectiva tienen que ver con el capital relacional de la organización. se incluyeron en esta perspectiva indicadores de reconocimiento de los clientes, optimización de la fidelización para captar clientes. Tabla 22.

Tabla 22 Indicadores de la perspectiva del cliente

Formula	Descripción
Cantidad de estrategias de mercadeo implementadas en un periodo de tiempo	Tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, además, acciones estratégicas o tácticas de fidelización/Índice de satisfacción de los clientes con la marca.
Unidades vendidas por la empresa /total de ventas en el mercado local*100	En esta fórmula Calcula la cuota de mercado de una empresa.
Número de clientes nuevos / Cantidad de clientes actuales *100	Tasa de pérdida o tasa de abandono. Es el porcentaje de clientes que la empresa deja de tener en un período específico de tiempo.Crecimiento de clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

- **Indicadores de la perspectiva de procesos:** Los indicadores de esta perspectiva analizan el rendimiento de los procesos internos relacionados con la calidad, suministros, organización y nuevo mercadode clientes. Los indicadores de calidad del producto, de rentabilidad de los procesos y de productividad. Tabla 23.

Tabla 23 Indicadores de la perspectiva de procesos

Formula	Descripción
Cantidad de certificaciones de calidad obtenidas	Permiten evaluar la calidad de los procesos, productos para asegurar la satisfacción de los clientes
Cantidad de productos nuevos desarrollados	Consistencia del producto a los recursos y capacidades de la empresa.
Número de proveedores estratégicos/ Número total proveedores *100	Satisfacción del servicio de los proveedores en la organización.
Cantidad de procesos de gestión estandarizados en un lapso de tiempo	Eficiencia de producción y productividad en el tiempo.
Cantidad de procesos de gestión documentados en un lapso de tiempo	Ciclo temporal de producción y la gestión de la cantidad de procesos en la empresa.
Cantidad de procesos de gestión socializados en un lapso de tiempo	Ciclo temporal de procesos de socialización y la gestión de la cantidad de procesos en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

- **Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Estos indicadores se relacionan con la capacidad que tiene la empresa de innovación en varios procesos de la organización, con la habilidad para mejorar y aprender. Los indicadores apuntan a la formación y preparación de empleados. Tabla 24.

Tabla 24 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Formula	Descripción
Cantidad de sugerencias por empleado	Propuestas de mejoras, observaciones por parte de los empleados.
Cantidad de capacitaciones efectuadas en un lapso de tiempo	Cumplimiento Programa de capacitación en la empresa.
Número de individuos promovidos / Número total de empleados *100	Empleados promovidos durante el año.
Número de individuos formados /Número total de empleados*100	Nivel de participación actividades de formación en la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

8.9. Presupuesto

La implementación de este modelo de gestión es esencial en cada empresa y trae muchos beneficios pero también requiere de la utilización de recursos por parte de la empresa. La implementación de cada indicador trae detrás un costo que tiene que ser visto como una inversión dentro de la empresa. Como se apreció anteriormente, cada objetivo tiene un responsable que es un recurso humano activo dentro de la empresa por lo que realizar este seguimiento tiene un costo. También toda la información debe acumularse en una base de datos para poder realizar los indicadores. Las iniciativas estratégicas que se deban aplicar deben ser valoradas y evaluadas económicamente y así determinar exactamente el costo de implementación de este sistema de gestión.

Para el desarrollo de la propuesta se destinará un presupuesto de \$53.800.000, con lo cual se proyectará efectuar las iniciativas estratégicas presentadas. Se detalla el costo de cada estrategia, su responsable, junto con el total consolidado. (Ver tabla 25).

Tabla 25 Costos de implementación de plan estratégico

INICIATIVAS ESTRATEGICAS	TIEMPO EN MESES	COSTO DE LA IMPLEMENTACION
Desarrollar una planeación financiera.	1	\$ 3.000.000,00
Negociar una extensión de plazos con los proveedores.	1	\$ 500.000,00
Establecer un análisis de rentabilidad y control de precios.	1	\$ 500.000,00
Gestionar los inventarios, optimizar los procesos internos y ahorrar costos.	1	\$ 500.000,00
Desarrollar e Implementar plan de marketing	3	\$ 1.800.000,00
Plan de relaciones comerciales de alto nivel/ Ampliar el alcance del producto y el mercado	1	\$ 2.000.000,00
Generar procesos de certificación	2	\$ 5.000.000,00
Ampliar o añadir productos nuevos /Plan de inversión anual.	4	\$ 20.000.000,00
Investigación y desarrollo de propuesta a Proveedor/ integrar una supervisión precisa en el manejo de productos.	2	\$ 1.000.000,00
Mejoramiento continuo del plan estratégico.	4	\$ 8.000.000,00
Realizar evaluaciones de desempeño.	2	\$ 1.500.000,00
Mejorar la interacción entre los colaboradores/ planificación de reuniones mensuales.	4	\$ 1.000.000,00
Plan de capacitación de especialidades.	2	\$ 4.000.000,00
Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo/Plan de evaluación interna de empleados.	1	\$ 1.500.000,00
Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos/prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo/motivación de aprendizaje continuo.	2	\$ 3.500.000,00
TOTAL		\$ 53.800.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Acorde las iniciativas estratégicas planteadas se describen:

- **Desarrollar una planeación financiera:** Se efectuaran reuniones durante un lapso de dos meses en que participaran el contador y el gerente, de estas reuniones se generara estados financieros a la fecha de la organización, se establecerán los objetivos empresariales a nivel financiero a corto, mediano y largo plazo, con el fin de definir la estrategia financiera teniendo en cuenta el fondo de emergencia para imprevistos. Se establecerán revisiones de las estrategias financieras planteadas luego de su implementación. Su costo será de \$3000000 por implementación de software contable y financiero de la empresa Siigo, papelería y asistente para la generación de informes.
- **Negociar una extensión de plazos con los proveedores:** Se efectuaran reuniones con los diferentes proveedores para establecer pagos a periodos de 30, 90 y 120 días acorde el tipo de proveedor, su costo radica en papelería y contratación de servicio de comunicación a ser usado para establecer contacto con proveedores, su costo \$500.000.
- **Establecer un análisis de rentabilidad y control de precios:** El costo de esta iniciativa esta netamente relacionada con papelería y reuniones para proponer las mejoras correspondientes, costo \$500.000
- **Gestionar los inventarios, optimizar los procesos internos y ahorrar costos:** El costo de esta iniciativa esta netamente relacionada con papelería y reuniones para proponer las mejoras correspondientes, costo \$500.000
- **Desarrollar e implementar un plan de marketing:** Se debe tener contacto con empresa de publicidad en este caso FindMe planes de Marketing Digital que tiene un costo de \$1800.000 en imagen corporativa y pagina web, el resto es el costo por la papelería que se incurre para presentaciones, tarjetas de presentación y obsequios.
- **Plan de relaciones comerciales de alto nivel/ Ampliar el alcance del producto y el mercado:** A nivel gerencia contratar asesoría en marketing que permitan aplicación de estrategias de marketing a la empresa para mejorar su posicionamiento e iniciar expandir el producto internacionalmente, su costo de \$ 2.000.000.
- **Generar procesos de certificación:** iniciar certificación de producto para tipo importación mediante el empleo de un organismo tercero que se encargue de ayudar o

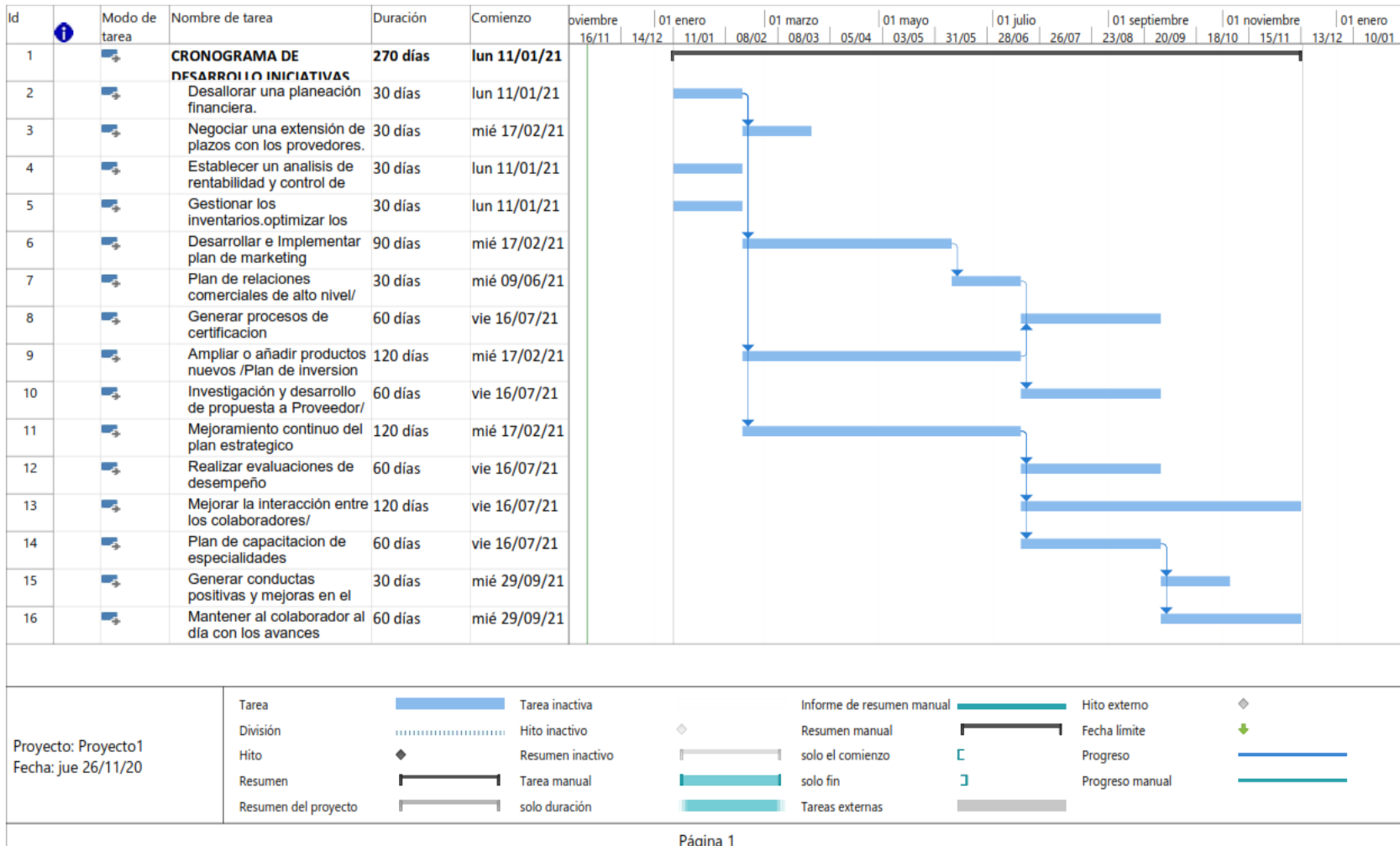
realizar todas o cualesquiera de las actividades de verificación exigidas al país que se va a generar la exportación. Su costo \$5.000.000.

- Ampliar o añadir productos nuevos /Plan de inversión anual: Procesos de ampliación de capacidad instalada, mediante adquisición e instalación de 02 tanques de geomembrana y siembra de líneas alternas de tilapia, su costo \$ 20.000.000.
- Investigación y desarrollo de propuesta a Proveedor/ integrar una supervisión precisa en el manejo de productos: Reuniones con diferentes proveedores con el fin de generar confianza y seguridad de la línea de producción, su costo es transporte, medios de comunicación y papelería \$1.000.000.
- Mejoramiento continuo del plan estratégico: Contratar asesor externo en gestión de proyectos que genere capacitación al personal y valide la efectividad de los planes establecidos como mejora continua, su costo \$8.000.000.
- Realizar evaluaciones de desempeño: Costo en papelería y asistente para realizar estudio de evaluación directamente a los procesos. Su costo de \$1.500.000.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores/ planificación de reuniones mensuales: establecer líneas de confianza con entre los trabajadores, procesos de reunión periódica establecen medios de comunicación arriba hacia abajo y abajo hacia arriba, Costo \$1.000.000.
- Plan de capacitación de especialidades: generar espacios de capacitación mediante contratación entes expertos en áreas de procesos específicos para la empresa. Costo \$4000.000.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo/Plan de evaluación interna de empleados: Costo en papelería y asistente para realizar estudio de evaluación directamente a los empleados. Su costo de \$1.500.000.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos/prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo/Motivación de aprendizaje continuo: Generar espacios de motivación de formación y competencias a ser ejercidas dentro de la compañía. Su costo \$3.500.000.

8.10. Cronograma

En este apartado se detalla el cronograma para la ejecución de las estrategias, teniendo en cuenta lo planteado. Se estima una duración para la ejecución de las estrategias de 9 meses. Los ajustes en tiempo podrán ser realizados durante su desarrollo, en caso de ser necesario. (Ver figura 45).

Figura 45 Diagrama de Gantt para Acuícola Alva



Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

9.Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

Los realizadores del presente direccionamiento estratégico recomiendan

- Revisar e implementar el plan estratégico propuesto, con el cual se busca fortalecer algunos procesos en la organización, en esta propuesta pueden encontrar los elementos, directrices, estrategias, alternativas y cursos de acción en función de los objetivos estratégicos propuestos, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos señalados en el diagnóstico estratégico.
- La gerencia general de la organización Estación Acuícola Alva puede realizar una reunión de socialización los resultados del presente direccionamiento estratégico con los diferentes niveles de su organización y adelantar preparativos necesarios para complementar y/o perfeccionar los planes, programas, y acciones que ya tenían en mente para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, para mantenerla enfocada en sus objetivos futuros.
- Evaluar la viabilidad del incremento de la inversión en el proyecto de diversificación de los productos de la tilapia, como una oportunidad de crecimiento y aumento de su participación en el mercado local.
- Asignar un presupuesto para marketing con el que se logre desarrollar el impacto de la marca, aumentar ventas y cuota del mercado. Y considerar un plan de fidelización de clientes que permita conocer gustos, hacer campañas personalizadas y que repita habitualmente la experiencia de compra.
- Investigar las tendencias del sector acuícola, sus productos a nivel local, nacional e internacional, para tener información actual, esto permitirá dirigir

esfuerzos de manera efectiva, entendiendo las necesidades de funcionamiento para el futuro y adecuar la infraestructura para tal fin.

- Establecer convenios o apoyarse en instituciones de formación público, privadas como UNIVERSIDADES y el SENA, que apoyan a las pymes en la capacitación del personal tanto en habilidades duras como en habilidades blandas que redunde en beneficio del individuo y de la organización
- La empresa puede iniciar un proceso de planificación entorno a la capacitación del personal para incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus procesos, que impactara positivamente en la productividad de la organización.
- Realizar un plan de trabajo para que los empleados se sensibilicen, conozcan, interioricen y relacionen los objetivos corporativos, misión y visión de la organización en función de la calidad de sus productos y servicios.

9.2. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el presente trabajo dirigido de direccionamiento estratégico se llegaron a las siguientes conclusiones.

- El sector de la acuicultura en el país, es uno de los sectores con mejores expectativas y posibilidades de crecimiento económico, y también le apunta a contribuir a uno de los objetivos mundiales de desarrollo sostenible como lo es la seguridad alimentaria. Contando con un apoyo importante por parte de las políticas de estado para su crecimiento.
- La pandemia del Covid 19 ha exigido cambios estructurales y acelerados en la dinámica comercial y las expectativas de los consumidores, que requieren respuestas adaptativas por parte de las empresas, siendo intuitivas, ágiles, técnicas, altamente rentables, con una misión y visión clara de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Este presente trabajo presenta una propuesta de plan de intervención para la empresa Acuícola Alva, considerando múltiples escenarios y análisis aterrizados

sobre la situación actual de la organización, siendo un valioso texto de consulta y orientación para la gerencia.

- Al ser una pyme la empresa Acuícola Alva, la barrera de entrada como nuevo competidor es alta, y necesita competir al mismo nivel que los grandes acuicultores, sin embargo, existe la posibilidad de competir como Pyme por medio del fortalecimiento de un nicho de mercado en la región donde se encuentra.
- En consecuencia, las estrategias contenidas buscan ajustarse a las condiciones del ambiente externo y a las capacidades internas de la organización; esto logra que las estrategias sean efectivas y se puedan ajustar a los posibles cambios que sucedan en el futuro inmediato. Sin embargo, para alcanzarlo es ineludible que la gerencia esté enfocada en los cambios en el ambiente de la organización en sí.
- Estación Acuícola ALVA SAS, una empresa constituida hace dos años aproximadamente; ha ido en un constante crecimiento, pero no con la debida planeación, aunque existe claridad básica en las funciones de cada proceso que pueden ser mejorados. La gerencia tiene claro los objetivos a corto plazo de la organización. Sin embargo, este proyecto de investigación permite visualizar las acciones estratégicas que puede emprender la organización para mejorar a través de sus planes en el corto y largo plazo.
- La elaboración de este direccionamiento estratégico es una herramienta de consulta importante para la empresa Acuícola Alva, debido a que contiene un análisis detallado de su situación externa, a través del PESTEL, evaluación de la situación interna ESCALA DE LIKERT, una evaluación y análisis de sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades con la realización de la matriz DOFA, acompañado de un ANALISIS DE VULNERABILIDAD, y un BALANCED SCORECARD que permitió la elaboración de un documento técnico de gran calidad académica al servicio de la gerencia.
- La universidad EAN a través de su programa de maestría en gerencia proyectos, genera capacidad instala en la región caribe para el fortalecimiento del desarrollo de proyectos y mejoras en el desempeño de los gerentes en los distintos sectores económicos de la región. Como se aprecia en el trabajo presentado para que la

empresa Acuícola Alva, mejore sus procesos como organización. contribuyendo al crecimiento económicos de una región-país.

10. Referencias

- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las Mipymes: un problema por resolver*. Obtenido de <https://bit.ly/30UuY25>
- Bogotá, S. D. (2016). *sdp.gov.co*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/micrositios/pot/que-es>
- Cardique. (16 de Marzo de 2015). *Procedimiento para tramite de conceciòn de aguas superficiales y subterraneeas*. Obtenido de <https://cardique.gov.co/documentacion/Procedimientoconcesiondeagua2015mar.pdf>
- Cartagena, O. D. (2014). *Observatorio de Cartagena. Metodología de la Investigación* . Obtenido de <https://bit.ly/3k2APeA>
- Carvajal, A. (08 de 09 de 2020). *La polarización debe frenarse: sus efectos pueden ser devastadores* . Recuperado el 06 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/3mZXBUV>
- CEPAL. (2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de <https://bit.ly/2Xafxlh>
- CEPAL. (2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de <https://bit.ly/2Xafxlh>
- Compite. (2017). *Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector agropecuario Colombiano*. Obtenido de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/208Agro.pdf>
- Confecamaras. (JUNIO de 2020). *DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA*. Obtenido de <https://bit.ly/31dJJgq>
- Congreso de Colombia . (24 de Julio de 2009). Obtenido de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%201340%20de%2021%20de%20julio%20de%202009.pdf>
- DANE. (2018). *Censo Nacional de población y vivienda 2018. Colombia*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- DAVID FRED, R. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: PEARSON.

- Departamento Nacional de Planeación. (28 de 09 de 2020). *POLÍTICA NACIONAL DE INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA*. Recuperado el 09 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/3eH2Kyg>
- DNP. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- FAO. (2011). *DIRECTRICES TÉCNICAS PARA LA CERTIFICACIÓN EN LA ACUICULTURA*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i2296t.pdf>
- FAO. (02 de Junio de 2017). *FAO 2004-2020. Panorama general de la legislación acuícola nacional. Colombia. En: División de Pesca de la FAO [en línea]. Roma. Actualizado el 2 de junio de 2017*. Obtenido de <http://www.fao.com>
- Forbes Staff. (21 de 07 de 2020). *Colombia entrará en recesión durante 2020, según cuentas del Gobierno*. Recuperado el 09 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/3n8Hu7K>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: PEARSON Educacion .
- Gaviria, D. d.-S. (12 de 12 de 2016). *Expogestion Orinoquia 2016*. (P. E. Tiempo, Entrevistador)
- Herrera Florez, C. (2015). *Pragmatismo competitivo de las pymes de la Región Caribe*. Barranquilla: Ediciones Corporación Universitaria Latinoamericana.
- Hill, C. (2009). *Administracion Estrategica* . Mexico: McGraw-Hill.
- Jonathan Alvarez, G. G. (2020). (M. O. Mena, Entrevistador)
- La Opinión. (16 de 02 de 2020). *Asi van las candidaturas tempranas por la presidencia para el 2022*. Recuperado el 06 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/2TXgQC2>
- La Republica. (24 de 09 de 2020). *El peso colombiano es la divisa más depreciada en lo corrido del mes en toda América Latina*. Recuperado el 09 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/359VCay>

- Matas. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. *Revista Electrónica de Investigación*. Obtenido de <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- MinAgricultura. (2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informe primer trimestre de 2020*. Obtenido de <https://bit.ly/318sjSq>
- MINAGRICULTURA. (2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informe primer trimestre de 2020*. Obtenido de <https://bit.ly/318sjSq>
- MinAgricultura. (Junio de 2020). *DIRECCIÓN DE CADENAS PECUARIAS, PESQUERAS Y ACUÍCOLAS CADENA DE LA ACUICULTURA 3° Trimestre 2020*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Acuicultura:https://sioc.minagricultura.gov.co/Acuicultura/Documentos/2020-09-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- MinAgricultura. (2020). *DIRECCIÓN DE CADENAS PECUARIAS, PESQUERAS Y ACUÍCOLAS*. Obtenido de <https://bit.ly/30gP0om>
- MINCOMERCIO. (2020). *Oficina de estudios económicos, dinámica de la economía Colombiana*. Obtenido de <https://bit.ly/2BGgIH0>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (08 de 04 de 2019). *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018 - 2022*. Obtenido de <https://bit.ly/2GEd9yg>
- Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica.
- OIT. (2005). *Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores*. Obtenido de <https://bit.ly/39R9Mya>
- Planeación, D. N. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Bogotá, D.C: Imprenta nacional de Colombia .
- Portafolio. (04 de 08 de 2020). *Economía colombiana se contrajo 15,7% en el segundo trimestre*. Recuperado el 09 de 11 de 2020, de <https://bit.ly/3pexKuv>
- PTP. (2014). *HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA ACUICULTURA COLOMBIANA*. Bogotá . Obtenido de www.ptp.com.co
- Publishing, M. (2007). *El diagnostico de la empresa*. Díaz de Santos.

- Rober S Kaplan./ David P, N. (2002). *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Sanchez, S. M. (24 de Mayo de 2013). *El derecho laboral Colombiano* . Obtenido de <https://derecho-laboral8.webnode.com.co/news/el-derecho-laboral-colombiano/>
- Sectorial. (24 de Septiembre de 2014). <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51121-estilo-de-vida-y-economia-incidencia-en-los-habitos-de-consumo-de-los-colombianos->. Obtenido de <https://www.sectorial.co/>
- SERNA, G. H. (2010). *GERENCIA ESTRATÉGICA. Teoría, metodología, alienamientos, implementación y mapas estratégicos*. Bogota: 3R.
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- TZU, S. (2009). *El arte de la guerra; estrategia militar; desarrollo humano*. Mexico: Gaia Ediciones.

11. Anexos

ANEXO A: Estado financiero Acuícola Alva - Balance general

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	40.040.527	65.111.757	161.539.723	267.091.596	449.662.416	562.764.609
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	40.040.527	65.111.757	181.539.723	267.091.596	449.882.416	582.764.609
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Depreciación Acumulada Planta		-25.000	-50.000	-75.000	-100.000	-125.000
Construcciones y Edificios	500.000	475.000	450.000	425.000	400.000	375.000
Maquinaria y Equipo de Operación	136.910.060	136.910.060	136.910.060	136.910.060	136.910.060	136.910.060
Depreciación Acumulada		-13.691.006	-27.382.016	-41.673.024	-55.564.032	-69.455.040
Maquinaria y Equipo de Operación	136.910.060	125.019.072	111.128.064	97.237.056	83.346.048	69.455.040
Muebles y Enseres	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000	1.900.000
Depreciación Acumulada		-190.000	-380.000	-570.000	-760.000	-950.000
Muebles y Enseres	1.900.000	1.710.000	1.520.000	1.330.000	1.140.000	950.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000	1.670.000
Depreciación Acumulada		-374.000	-748.000	-1.122.000	-1.496.000	-1.870.000
Equipo de Oficina	1.670.000	1.496.000	1.122.000	748.000	374.000	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339	24.014.339
Total Activos Fijos:	167.194.419	152.714.411	138.234.403	123.754.395	109.274.387	94.794.379
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	207.234.946	217.826.168	319.774.126	390.845.991	559.156.803	677.558.988
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	0	33.642.626	34.555.646	43.911.996	53.563.660
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	69.600.000	69.600.000
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	141.053.560	141.053.560	141.053.560	141.053.560	141.053.560	141.053.560
PASIVO	141.053.560	141.053.560	174.696.386	175.609.408	254.765.558	264.417.240
Patrimonio						
Capital Social	66.161.366	66.161.366	66.161.366	66.161.366	66.161.366	66.161.366
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.059.122	7.669.635	14.905.520	23.620.966
Utilidades Retenidas	0	0	9.532.100	71.006.716	134.149.677	214.366.673
Utilidades del Ejercicio	0	10.591.222	66.305.132	70.156.643	69.154.662	106.750.502
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	66.161.366	76.772.608	145.077.740	215.236.583	304.391.245	413.141.747
PASIVO + PATRIMONIO	207.234.946	217.826.168	319.774.126	390.845.991	559.156.803	677.558.988

ANEXO B: Estado financiero Acuicola Alva - Ganancias y Pérdidas:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	138.600.000	342.144.000	351.648.000	421.344.000	487.872.000
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	75.933.000	194.326.862	200.122.454	240.496.560	276.778.014
Depreciación	14.480.008	14.480.008	14.480.008	14.480.008	14.480.008
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	48.186.992	133.337.130	137.045.538	166.367.432	196.613.978
Gasto de Ventas	500.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Gastos de Administracion	37.095.770	30.771.172	31.694.307	32.645.136	33.624.490
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	10.591.222	101.947.958	104.714.691	133.066.660	162.314.183
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Revalorización de Patrimonio	0	0	0	0	0
Ajuste Activos no Monetarios	0	0	0	0	0
Ajuste Depreciación Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Amortización Acumulada	0	0	0	0	0
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	10.591.222	101.947.958	104.714.691	133.066.660	162.314.183
Impuesto renta +CREE	0	33.642.826	34.555.848	43.911.998	53.563.680
Utilidad Neta Final	10.591.222	68.305.132	70.158.843	89.154.662	108.750.502

ANEXO C: Estado financiero Acuícola Alva – Flujo de caja:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		10.591.222	101.947.958	104.714.691	133.066.660	162.314.183
Depreciaciones		14.480.008	14.480.008	14.480.008	14.480.008	14.480.008
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	-33.642.826	-34.555.848	-43.911.998
Neto Flujo de Caja Operativo		25.071.230	116.427.966	85.551.873	112.990.820	132.882.193
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-138.910.080	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.900.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-1.870.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	-24.014.339	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-167.194.419	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-167.194.419	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	141.053.560					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	69.800.000	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	66.181.386	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	207.234.946	0	0	0	69.800.000	0
Neto Periodo	40.040.527	25.071.230	116.427.966	85.551.873	182.790.820	132.882.193
Saldo anterior		40.040.527	65.111.757	181.539.723	267.091.596	449.882.416
Saldo siguiente	40.040.527	65.111.757	181.539.723	267.091.596	449.882.416	582.764.609

ANEXO D: Estado financiero Acuicola Alva – Salidas:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación PIB		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
DTF ATA		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	2,9%	2,8%	2,7%	1,3%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	140,0%	0,0%	16,7%	14,3%
Variación costos de producción		N.A.	130,9%	2,8%	18,8%	14,2%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	-17,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		N.A.	5,40	7,73	10,25	10,88
Prueba Acida		0	5	8	10	11
Rotación cartera (días),		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		64,8%	54,6%	44,9%	45,6%	39,0%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		7,6%	29,8%	29,8%	31,6%	33,3%
Rentabilidad Neta		7,6%	20,0%	20,0%	21,2%	22,3%
Rentabilidad Patrimonio		13,8%	47,1%	32,6%	29,3%	26,3%
Rentabilidad del Activo		4,9%	21,4%	18,0%	15,9%	16,1%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		25.071.230	116.427.966	85.551.873	112.990.820	132.882.193
Flujo de Inversión	-207.234.946	0	0	0	0	0
Flujo de Financiación	207.234.946	0	0	0	69.800.000	0
Flujo de caja para evaluación	-207.234.946	25.071.230	116.427.966	85.551.873	112.990.820	132.882.193
Tasa de descuento Utilizada		18%	18%	18%	18%	18%
Factor	1,00	1,18	1,39	1,64	1,94	2,29
Flujo de caja descontado	-207.234.946	21.246.805	83.616.752	52.069.511	58.279.408	58.084.031
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	29,00%					
VAN (Valor actual neto)	66.061.562					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,19					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	7 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	68,06%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	36 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	120 mes					

ANEXO E: Imagen de formato de la encuesta digital

30/11/2020

Encuesta Direccinamiento estratgico Acuicola Alva S.A.S.

Encuesta Direccinamiento estratgico Acuicola Alva S.A.S.

Esta presente encuesta permitir un anlisis interno de la organizacin en los siguientes aspectos: gobernabilidad, talento humano, gestin financiera, capacidad de infraestructura.

***Obligatorio**

1. GOBERNABILIDAD

El termino gobernabilidad es usado para manejar problemas de alineacin de intereses de los que dirigen la organizacin con los que son responsables de sus resultados, para tal fin se debe tener en cuenta la comunicacin y las capacidades de planeacin, monitoreo, evaluacin y cultura organizacional como soporte en el proceso de gobernabilidad. Bajo lo anterior por favor seleccione la respuesta con la cual se sienta mas identificado.

1. La empresa cuenta con un equipo que est a cargo de explotar el entorno externo e interno para comprender las fuerzas que repercuten en la organizacin y su desempeo? *

Marca solo un ovalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo