

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 7

26.

FECHA	viernes, 24 de noviembre de 2017
--------------	----------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Sede Fusagasugá
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	-----------------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
HERNÁNDEZ CÁRDENAS	YESICA	1072495725
VARGAS MICÁN	MONICA YULIETH	106977807

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 7

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
FONSECA CARREÑO	NELSON ENRIQUE

TÍTULO DEL DOCUMENTO
DISEÑO METODOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO PARA COLOMBIA PARADISE S.A.S CON BASE EN LA TEORÍA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
16/11/2017	115

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1.Competitividad Sistémica	Systemic Competitiveness
2.Diagnóstico Organizacional	Organizational Diagnosis
3.Ventaja Competitiva	Competitive Advantage

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 3 de 7

4.Perdurabilidad Empresarial	Business Perdurability
5.Estrategia	Strategy
6.Diseño Metodológico	Methodological Design

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Se plantea un diseño metodológico de diagnóstico para Colombia Paradise S.A.S; que parte de la teoría de competitividad sistémica; donde se involucra el estudio de cuatro niveles: i) **micro**; relacionado con las fuerzas que abordan el entorno interno de la empresa, ii) **meso**; consiste en las fuerzas del mercado, iii) **macro**; determina las fuerzas globales y **iiii) meta**; que magnifica los anteriores para identificar la ventaja competitiva de la misma.

El cual, garantiza que la empresa cuenta con una metodología funcional y dinámica que brinda una visión ordenada y holística de su gestión; siendo capaz de definir el estado actual en un momento o periodo determinado, generar decisiones más precisas a través del tiempo y establecer posibilidades de mejora, dado que el diseño está ajustado a sus criterios, variables y necesidades.

Cabe resaltar que el trabajo de grado en mención, se trata de una propuesta de diseño metodológico innovador, lo cual, implica que durante el proceso investigativo se generaron nuevos conocimientos que van a permitir trascender y alcanzar eco en otros, en este sentido, se recobró el método científico y fue llevado al claustro, dado que las teorías no fueron vistas como verdades absolutas, sino que se emplearon como base para proponer alternativas nuevas; otorgando la posibilidad de llevarse a la

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 4 de 7

práctica y medir su impacto.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 5 de 7

la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 6 de 7

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI ___ NO __x_**.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación,

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSION: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 7 de 7

investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.



**MACROPROCESO DE APOYO
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**CÓDIGO: AAAR113
VERSIÓN: 3
VIGENCIA: 2017-11-16
PAGINA: 8 de 8**

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. DISEÑO METODOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO PARA COLOMBIA PARADISE S.A.S CON BASE EN LA TEORÍA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.pdf	Texto

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA	
VARGAS MICÁN MONICA YULIETH	

12.1.50

**DISEÑO METODOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO PARA COLOMBIA PARADISE
S.A.S CON BASE EN LA TEORÍA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA

VARGAS MICÁN MONICA YULIETH

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUSAGASUGÁ

2017

**DISEÑO METODOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO PARA COLOMBIA PARADISE
S.A.S CON BASE EN LA TEORÍA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA**

HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA

Código. 110213134

VARGAS MICÁN MONICA YULIETH

Código. 110213182

ASESOR

NELSON FONSECA

Docente T.C.O

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FUSAGASUGÁ

2017

AGRADECIMIENTOS

En primera medida, nos permitimos elevar un agradecimiento a Dios todopoderoso por brindarnos la posibilidad de estar acá hoy; al concedernos el entendimiento, la disciplina y el compromiso para cumplir con el ejercicio de este proyecto y por ser nuestro guía y fortaleza en cada paso de nuestras vidas.

A nuestros padres, por sus palabras de aliento en momentos de incertidumbre y desesperación, por su infinita comprensión y apoyo, por depositar su entera confianza en cada reto que se nos presentaba, sin dudar ni un solo momento de nuestras capacidades, pero, sobre todo, por su esfuerzo y lucha constante para otorgarnos la oportunidad de formarnos como seres humanos de bien, como excelentes profesionales y como ciudadanas críticas; conscientes de nuestros derechos y responsabilidades.

A todos los docentes de la Universidad de Cundinamarca, quienes en algún momento de la carrera profesional nos orientaron con su experiencia y sabiduría, pero, especialmente a nuestro docente asesor, Nelson Enrique Fonseca Carreño, quien siempre estuvo dispuesto a colaborarnos, compartir sus conocimientos y brindarnos el acompañamiento requerido en este importante proceso investigativo.

A todos los miembros de la Empresa Colombia Paradise S.A.S por abrirnos sus puertas y estar en disposición para coadyuvar en el cumplimiento del objeto de estudio y fundamentalmente por ofrecernos su ayuda y permitirnos aprender de ellos.

Y en general, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, apoyaron y confiaron en este proyecto.

Entre tanto, nos permitimos presentar este trabajo de grado ante ustedes bajo la bendición de Dios y resaltando que sin cada uno de los aportes mencionados no hubiese sido posible la realización de dicho proyecto.

Por último, estamos convencidas que este esfuerzo académico se convierte en una de las tantas maneras de retribuirle a la vida todas las bendiciones con las que nos ha premiado y de aportar un granito de arena a la construcción de una mejor sociedad.

CONTENIDO

	Página
1 TITULO.....	12
2 ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES.....	13
3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
4 OBJETIVOS	15
4.1 GENERAL.....	15
4.2 ESPECIFICOS.....	15
5 JUSTIFICACIÓN	16
6 MARCOS DE REFERENCIA.....	18
6.1 MARCO TEÓRICO	18
6.1.1 Competitividad sistémica.....	18
6.1.2 Diagnóstico empresarial.....	19
6.1.3 Modelos y metodologías de diagnóstico empresarial utilizados como referencia.....	19
6.1.3.1 Matriz de evaluación de factores externos	20
6.1.3.2 Matriz de evaluación de factores internos	21
6.1.3.3 Matriz de perfil competitivo	21
6.1.3.4 Matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	22
6.1.3.5 Perfil de capacidad interna (PCI)	22
6.1.3.6 Balanced scorecard (BSC)	23
6.1.3.7 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	25
6.1.3.8 El modelo Small Business Development Center (SBDC)	25
6.1.4 TIPOS DE DIAGNÓSTICO INCLUIDOS EN LA PROPUESTA DE METODOLOGÍA	26
6.1.4.1 Diagnóstico estratégico	26
6.1.4.2 Diagnóstico de referencia	27
6.2 MARCO ANTECEDENTE	27
6.2.1 Caracterización de la empresa:.....	28

6.2.1.1	Logotipo:.....	28
6.2.1.2	Actividad económica:.....	29
6.2.1.3	Representante legal.....	29
6.2.1.4	Misión	29
6.2.1.5	Visión	30
6.2.1.6	Valores:	30
6.2.1.7	Productos:.....	32
6.2.1.8	Estructura orgánica.....	33
6.3	MARCO GEOGRÁFICO	34
6.4	MARCO CONCEPTUAL	35
7	DISEÑO METODOLÓGICO	36
7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN:	36
7.2	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:	36
7.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	36
7.4	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS:	37
7.5	HERRAMIENTAS INMERSAS DENTRO DEL DISEÑO METODOLÓGICO 38	
7.6	PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA.....	39
7.7	DEFINICIÓN DE NIVELES	40
7.7.1	Nivel Micro:	40
7.7.1.1	Criterios de evaluación nivel micro	41
7.7.1.2	Listas de chequeo nivel micro.....	42
7.7.1.3	Indicadores de medición nivel micro:.....	47
7.7.2	Nivel Meso:	48
7.7.2.1	Criterios de evaluación nivel meso	48
7.7.2.2	Listas de chequeo del nivel meso.....	49
7.7.2.3	Indicadores de medición nivel meso.....	53
7.7.3	Nivel Macro:	53
7.7.3.1	Criterios de evaluación nivel macro	54
7.7.3.2	Listas de chequeo del nivel macro.....	55
7.7.3.3	Indicadores de medición nivel macro:.....	58
7.7.4	Nivel Meta:	58

7.7.5	Criterios de evaluación nivel meta.....	59
7.7.5.1	Listas de chequeo nivel meta	60
7.7.5.2	Indicadores de medición nivel meta:.....	62
7.7.6	DESCRIPCIÓN METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO CONSOLIDADA Y SISTEMATIZADA:.....	63
7.8	NIVEL MICRO SISTEMATIZADO.....	64
7.8.1	Nivel micro de la herramienta metodológica que integra los procesos de la empresa Colombia Paradise S.A.S.....	65
7.9	NIVEL MESO SISTEMATIZADO	69
7.9.1	Nivel meso de la herramienta metodológica que integra Eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S 70	
7.10	NIVEL MACRO SISTEMATIZADO	72
7.10.1	Nivel macro de la herramienta metodológica que integra el entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa Colombia Paradise S.A.S	73
7.11	NIVEL META SISTEMATIZADO	75
7.11.1	Nivel meta de la herramienta metodológica que integra los cuatro criterios que determinarán la ventaja competitiva de la empresa Colombia Paradise S.A.S	75
8	RESULTADOS:	79
8.1	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	79
8.2	NIVEL MICRO	79
8.2.1.1	Análisis de resultado N° 1:.....	87
8.3	NIVEL MESO.....	88
8.3.1.1	Análisis del resultado N° 2:.....	93
8.4	NIVEL MACRO	93
•	RESULTADO N° 3:	93
8.4.1.1	Análisis del resultado N° 3.....	99
8.5	NIVEL META	100
8.5.1.1	Análisis del resultado N° 4:.....	102
9	IMPACTOS.....	105
9.1	SOCIAL.....	105
9.2	ECONÓMICO	105

9.3	CULTURAL.....	106
9.4	AMBIENTAL	106
10	CONCLUSIONES.....	107
11	RECOMENDACIONES	109
12	BIBLIOGRAFÍA.....	111
13	ANEXOS.....	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
Ilustración 1. Logotipo de Colombia Paradise	28
Ilustración 2. Planta de Producción Colombia Paradise S.A.S	29
Ilustración 3. Selección y empaque en Colombia Paradise. S.A.S	30
Ilustración 4. Exterior de la planta actual de Colombia Paradise S.A.S	31
Ilustración 5. Exterior de la planta en construcción de Colombia Paradise S.A.S	32
Ilustración 6. Uchuva empacada	33
Ilustración 7. Estructura Orgánica	33
Ilustración 8. Mapa Vereda Subia, Silvania,	34
Ilustración 9. Competitividad sistémica.	39
Ilustración 10. Metodología de diagnóstico con base en la competitividad sistémica.	40
Ilustración 11. Empresa	41
Ilustración 12. Mapa de Cundinamarca.	48
Ilustración 13. Mapa de Colombia.	53
Ilustración 14. Globo terráqueo.	58
Ilustración 15. Metodología de diagnóstico con base en la teoría de competitividad sistémica.	64
Ilustración 16. Nivel Micro Sistematizado.	65
Ilustración 17. Proceso Administrativo	66
Ilustración 18. Proceso de Talento Humano	66
Ilustración 19. Proceso de Calidad	66
Ilustración 20. Proceso de Seguridad	67
Ilustración 21. Proceso Financiero	68
Ilustración 22. Proceso de Producción	68
Ilustración 23. Proceso Comercial	69
Ilustración 24. Nivel Meso Sistematizado	70
Ilustración 25. Eslabón de Proveedores	71
Ilustración 26. Eslabón de Clientes	71
Ilustración 27. Eslabón de Competidores	72
Ilustración 28. Nivel Macro Sistematizado	73
Ilustración 29. Aspecto Político	73
Ilustración 30. Aspecto Social	74
Ilustración 31. Aspecto Económico	74
Ilustración 32. Nivel Meta Sistematizado	75

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Tipos de metodologías de diagnóstico consultadas.	38
Tabla 2. Metodologías aplicadas al nivel micro	41
Tabla 3. Proceso Comercial	42
Tabla 4. Proceso de Producción.....	43
Tabla 5. Proceso Financiero.....	44
Tabla 6. Proceso Administrativo.....	44
Tabla 7. Proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).....	45
Tabla 8. Proceso de Talento Humano.....	46
Tabla 9. Proceso de la Calidad	46
Tabla 10. Nivel de Cumplimiento.....	47
Tabla 11. Metodologías aplicadas al nivel meso	49
Tabla 12. Eslabón de Competidores	50
Tabla 13. Eslabón de Clientes.....	51
Tabla 14. Eslabón de Proveedores	52
Tabla 15. Nivel de Importancia.....	53
Tabla 16. Metodologías aplicadas al nivel macro	54
Tabla 17. Entorno Social	55
Tabla 18. Entorno Económico	56
Tabla 19. Entorno Político	57
Tabla 20. Nivel de Afectación.....	58
Tabla 21. Metodologías aplicadas al nivel meta	59
Tabla 22. Criterio de Ventaja Competitiva	60
Tabla 23. Criterio de Estabilidad Ambiental.....	61
Tabla 24. Criterio de Fuerza Financiera	61
Tabla 25. Criterio de Fuerza de la Industria	62
Tabla 26. Nivel de Fuerza.	62
Tabla 27. Ventaja Competitiva	76
Tabla 28. Estabilidad Ambiental	76
Tabla 29. Fuerza de la Industria.....	77
Tabla 30. Fuerza Financiera.....	77
Tabla 31. Ejes PEYEA.....	78
Tabla 32. Análisis de Procesos	85
Tabla 33. Nivel de cumplimiento- nivel micro	86

Tabla 34. Resultados listas de chequeo nivel meso.....	91
Tabla 35. Nivel de Importancia- Nivel Meso	92
Tabla 36. Resultados de Aspectos	97
Tabla 37. Nivel de Afectación- Nivel Macro	98
Tabla 38. Criterios Nivel Meta	100
Tabla 39. Ejes- Nivel Meta	100
Tabla 40. Resultados Fuerzas- Nivel Meta.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Proceso Administrativo.....	79
Gráfica 2. Proceso de Talento Humano	80
Gráfica 3. Proceso de Calidad.....	81
Gráfica 4. Seguridad y Salud en el Trabajo.....	82
Gráfica 5. Proceso Comercial.....	83
Gráfica 6. Proceso de Producción	83
Gráfica 7. Proceso Financiero	84
Gráfica 8. Resultado Procesos.....	85
Gráfica 9. Resultados Nivel de Cumplimiento	86
Gráfica 10. Eslabón Proveedores.....	88
Gráfica 11. Eslabón Competidores.....	89
Gráfica 12. Eslabón Clientes	90
Gráfica 13. Análisis datos cadena de valor	91
Gráfica 14. Análisis del Nivel de Importancia	92
Gráfica 15. Aspecto Político	94
Gráfica 16. Aspecto Económico	95
Gráfica 17. Aspecto Social	96
Gráfica 18. Análisis de los Aspectos	97
Gráfica 19. Análisis Nivel de Afectación	98
Gráfica 20. Plano Cartesiano de la Peyea- Nivel Meta.....	101

1 TITULO

DISEÑO METODOLÓGICO DE DIAGNÓSTICO PARA COLOMBIA PARADISE
S.A.S CON BASE EN LA TEORÍA DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

2 ÁREAS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES.

ÁREA: Administración y Organizaciones

LÍNEA: Desarrollo organizacional y Regional

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Empresa Colombia Paradise S.A.S como exportadora de frutas exóticas, ubicada en el Municipio de Silvania, región del Sumapaz, se distingue por adoptar un estilo administrativo informal, donde, por lo general, se realiza una toma de decisiones de manera empírica; a causa del desconocimiento de las condiciones que afectan de forma directa e indirecta su gestión y desempeño, por la reducida vigilancia del entorno y por la limitada medición y control de los resultados.

Lo cual conlleva a que dicha organización realice sus actividades empresariales acorde a las actividades diarias, disipando la relación entre lo que se hace y los objetivos propuestos; impidiendo así, tener una perspectiva integral que le permita impulsar sus potencialidades, dado que el éxito empresarial se logra cuando las empresas son productivas, rentables y competitivas.

De acuerdo con lo anterior, resulta necesario determinar el estado de la empresa en un momento o periodo determinado y generar decisiones más precisas a través del tiempo. Para ello, se efectúa la aplicación de un diagnóstico, diseñado bajo una metodología funcional y dinámica que brinde de manera sistemática una visión ordenada y holística de la gestión de la organización y ajustada a criterios, variables y necesidades de la organización.

Simultáneamente, se carece de una herramienta de diagnóstico coherente y aplicable a las condiciones y/o particularidades de la empresa. Por esta razón, existe la necesidad de desarrollar una metodología de diagnóstico válida para Colombia Paradise S.A.S, ya que al generar decisiones basadas de carácter empírico y con análisis parcial, se mantendrá la desarticulación de las acciones con los objetivos de la empresa, se desaprovecharán oportunidades y presentarán fallas ante los nuevos retos y de esta forma, no se apropiará una posición resiliente.

Ante este contexto, surge el interrogante base de esta investigación: ***¿Qué metodología de diagnóstico es aplicable a la empresa Colombia Paradise S.A.S?***

4 OBJETIVOS

4.1 GENERAL

- Diseñar una metodología de diagnóstico para la empresa Colombia Paradise S.A.S con base en la Teoría de Competitividad Sistémica.

4.2 ESPECIFICOS

- Identificar los procesos y su funcionamiento en la empresa Colombia Paradise S.A.S. (Nivel Micro).
- Caracterizar los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S (Nivel Meso).
- Analizar el entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa. (Nivel Macro).
- Determinar la ventaja competitiva de la empresa; reforzando el micro, meso y macro ambiente. (Nivel meta).

5 JUSTIFICACIÓN

Dado que COLOMBIA PARADISE S.A.S representa una de las comercializadoras internacionales con mayor posicionamiento en la región del Sumapaz y el Departamento de Cundinamarca, se destaca como una importante fuente generadora de ingresos económicos que permiten el mejoramiento de la calidad de vida de las Unidades Productoras Familiares de Silvania y los Municipios en los que se tienen constituidas asociaciones de productores, la cual es agente clave en la construcción de un sólido tejido empresarial y que aporta significativamente a la dinámica económica del país.

En este orden, conviene que dicha empresa continúe impulsando el desarrollo integral mediante un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos; conseguidos a través de la aplicación de esquemas y herramientas de gestión que permitan reducir debilidades, mitigar riesgos, potenciar fortalezas y usufructuar oportunidades.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un sistema económico, político, social, cultural, tecnológico y ambiental cambiante y diverso; en el que se denota la importancia de identificar y controlar los elementos que influyen en su crecimiento y grado de competitividad.

Adicional, la mayoría de los estudios sobre la problemática de las empresas colombianas centran su atención en el funcionamiento interno de las organizaciones; sin embargo, al hacer una minuciosa revisión se confirma que *“las dificultades no provienen exclusivamente de las empresas o de las prácticas de los empresarios, sino que, además, se ven determinadas por elementos del entorno nacional e internacional”*. Así lo advierte el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, el cual considera que los problemas que deben enfrentar las empresas colombianas son muy diversos, y pueden ser vistos a través de diferentes niveles de análisis: global, regional, nacional y organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se plantea una herramienta metodológica de diagnóstico capaz de determinar el estado actual y posibilidades de mejora de esta organización; partiendo de la teoría de competitividad sistémica propuesta por los expertos ¹ de la cual se han tomado los cuatro niveles que la componen: i) **micro**; el cual implica fuerzas que abordan el entorno interno de la empresa, ii) **meso**; consiste en las fuerzas del mercado, iii) **macro**; determina las fuerzas globales, iv) **meta**; la cual magnifica los anteriores niveles para identificar la ventaja competitiva de la organización.

¹ (ALTIMIR Oscar, LAMERA Eugenio, ESSER Klaus, 1996)

6 MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 Competitividad sistémica

La competitividad sistémica es una teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer). La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino, también un proyecto de transformación de la sociedad.²

El concepto de "*competitividad sistémica*" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que diferencian este concepto de otros dirigidos a identificar los factores de la competitividad industrial: el primero es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), el segundo es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial.

Las formulaciones en torno al concepto de competitividad sistémica parten del cuestionamiento al enfoque neoliberal de política económica predominante en la última parte del siglo XX, y bajo el cual la responsabilidad de la competitividad se deja primordialmente en manos de las empresas. En efecto, dentro de las teorías neoliberales y bajo el esquema de industrialización orientado a la exportación (IOE), la competitividad se identifica con la capacidad exportadora que tiene una economía: "*competitividad es la capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados externos*"³

² (MERCY LOLLY NARVÁEZ CASTRO, GLADYS FERNÁNDEZ DE HURTADO, 2013)

³ (ALTIMIR Oscar, LAMERA Eugenio, ESSER Klaus, 1996)

6.1.2 Diagnóstico empresarial

El concepto de diagnóstico se registra dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, se define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Además, se precisa el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora, *“para mejorar algo, primero debemos medirlo”*. Al realizar un diagnóstico nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo con diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas.⁴

6.1.3 Modelos y metodologías de diagnóstico empresarial utilizados como referencia

El modelo y/o metodología es el esquema teórico a través del cual la empresa Colombia Paradise S.A.S pretende realizar un cambio positivo en sus

⁴ (GARCÍA RAMÍREZ María Guadalupe, IBARRA VELÁSQUEZ Luis Alberto)

procesos. En este sentido, el diseño metodológico hace uso de uno o más tipos de herramientas para diagnosticar la empresa.

Entonces, cabe recalcar que existen diversas metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunas hacen énfasis en los procesos productivos, otras en aspectos relativos al mercado y los consumidores, etc.

Para ello, se tuvo en cuenta diversas consultas sobre metodologías de diagnóstico con el ánimo de establecer la base conceptual para el diseño de la metodología de diagnóstico idónea para la empresa Colombia Paradise S.A.S.

6.1.3.1 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (**MEFE**) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal, económica y financiera, social, cultural, y demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental; calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información del macro ambiente de la organización y con ello garantizar una buena toma de decisiones. Se debe hacer también una evaluación, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre la empresa.

6.1.3.2 Matriz de evaluación de factores internos

También denominada (**MEFI**), este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Se realiza a través de una evaluación interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la organización.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.⁵

6.1.3.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo (**MPC**) es una herramienta que compara la empresa frente a sus competidores, poniendo de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en una industria en particular.

La matriz identifica los principales competidores de una empresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa toma la decisión de las áreas que debe mejorar y que áreas proteger.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más

⁵ (Gehisy, 2016)

importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "*entrada*" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo.⁶

6.1.3.4 Matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

La matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (**POAM**) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

6.1.3.5 Perfil de capacidad interna (PCI)

La matriz del perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

La matriz (PCI) examina cinco categorías a saber:

- La Capacidad Directiva

⁶ (RIQUELME, s.f.)

- La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- La Capacidad Financiera
- La Capacidad Tecnológica (Producción)
- La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la organización y del curso de acción más conveniente.

6.1.3.6 Balanced scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), representa la ejecución de la estrategia de una organización desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta

deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton.

- **La perspectiva financiera:** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- **La perspectiva del cliente:** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- **La perspectiva interna:** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

6.1.3.7 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (**PEYEA**), es una herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia que es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una determinada organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.⁷

6.1.3.8 El modelo Small Business Development Center (SBDC)

Traducido “*Centro de Desarrollo para Negocios Pequeños*” este modelo es la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. La misión de un SBDC es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de las pequeñas empresas a través de mejoras en la administración empresarial.

Los servicios de un SBDC se concentran en tres áreas fundamentales que cubren las necesidades de los emprendedores al igual que las de los negocios ya establecidos: Asesoría técnica individual, Capacitación grupal enfocada en temas de interés e Investigación de mercado adaptada.

Estos servicios benefician a las pequeñas empresas generando un impacto económico que contribuye a la creación de empleos, al incremento de las

⁷ (LORENA, 2006)

ventas, al fortalecimiento y diversificación del portafolio también esta direccionado a la promoción de la estabilidad y el crecimiento del regional.

Cabe destacar que las asesorías de los centros SBDC no solo favorecería el fortalecimiento y crecimiento de las MIPYMES en región del Sumapaz, sino que permitirá a los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá adquirir habilidades y destrezas enfocadas a experiencias prácticas importantes para el desarrollo en el ámbito laboral.⁸

6.1.4 TIPOS DE DIAGNÓSTICO INCLUIDOS EN LA PROPUESTA DE METODOLOGÍA

6.1.4.1 Diagnóstico estratégico

“En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.”

En los diagnósticos estratégicos se establecen procedimientos comunes que en términos generales siguen una secuencia lógica. Como primera medida se toman unos datos generales de la empresa, enseguida se obtiene un planteamiento de los posibles problemas (mediante técnicas como lluvia de ideas, diagrama de flujo, etc.), en tercer lugar se priorizan los problemas centrales (mediante técnicas como el diagrama de relaciones, histogramas, etc.), en cuarto lugar se realiza el análisis de factores internos y externos con

⁸ (FONSECA, 2016)

el fin de elaborar la matriz DOFA y por último se utiliza esta matriz para obtener los puntos clave para planteamiento de estrategias.⁹

6.1.4.2 Diagnóstico de referencia

El diagnóstico de referencia se enfoca hacia la comparación cuantitativa, es decir, la asignación de puntajes a diferentes aspectos de las empresas y su comparación contra una tabla de puntajes ideal. El diagnóstico de referencia produce información cuantitativa que permite visualizar el estado de una empresa y sus avances cuando se apliquen las acciones en pos de las estrategias.¹⁰

En este punto, la revisión de los diagnósticos de referencia permite determinar los criterios a evaluar. Junto con cada de los razonamientos muestra indicadores para calificar la empresa de manera cuantitativa.

6.2 MARCO ANTECEDENTE

La empresa Colombia Paradise S.A.S se constituyó en el año 2012 bajo la razón social FRIZCOL Ltda. Pero, debido a inconvenientes financieros que enfrentaba para ese momento la compañía con este seudónimo, los accionistas tomaron la decisión de reemplazar el nombre actual por Colombia Paradise. (Esta última razón social se debe a partir de un sueño que tuvo el hoy director de la compañía y accionista mayoritario).

En este sentido, se manifiesta que los primeros dos años y medio de esta, fueron críticos, teniendo en cuenta que no contaban con el capital para su sostenimiento ellos se veían obligados a recurrir a entidades financieras. Pero, allí se encontraban limitantes que impedían los préstamos, puesto que su corto

⁹ (NIETO, 2010)

¹⁰ (NIETO, 2010)

tiempo de funcionamiento y escaso reconocimiento no le permitían tener un perfil confiable para acceder fácilmente a créditos bancarios y a causa de ello, se presentaban problemas relacionados con el pago de la nómina y proveedores, compra de materia prima; porque a pesar de que los clientes europeos hacían algunos anticipos estos no alcanzaban a cubrir los gastos que acarrea la empresa.

Aun así, gracias a la gestión de los líderes de dicha organización, al diseño e implementación de estrategias y la experiencia adquirida durante este tiempo, la situación empezó a mejorar sustancialmente y a partir del último año y medio a funcionar de una manera diferente, dado que se logró la realización de convenios con los proveedores, puesto que uno de los errores que la compañía cometía inicialmente era pagar a lo que el producto estaba dentro del mercado.¹¹

6.2.1 Caracterización de la empresa:

6.2.1.1 Logotipo:

Ilustración 1. Logotipo de Colombia Paradise



Fuente: Colombia Paradise 2017

¹¹ Propio de la investigación.

6.2.1.2 Actividad económica:

Es una empresa destinada a la comercialización de frutas exóticas en el exterior, adquiridas en el mercado interno y fabricadas por productores Colombianos.

6.2.1.3 Representante legal

Rafael Arcadio Peña Melo, Nit:900390141-7

6.2.1.4 Misión

COLOMBIA PARADISE S.A.S. es una productora y exportadora de fruta exótica, que se caracteriza por la excelente calidad en sus productos, que trabaja para ser una empresa líder en la comercialización y distribución, cumpliendo con todos los requerimientos necesarios. Comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de producción y en la capacitación del personal para incorporar valor a los productos y bienestar a sus trabajadores.

Ilustración 2. Planta de Producción Colombia Paradise S.A.S



Fuente: Colombia Paradise, 2017

6.2.1.5 Visión

COLOMBIA PARADISE S.A.S se propone para el año 2025, Abarcar más mercados y liderar en los que ya tiene presencia tanto a nivel nacional e internacional, mediante la creación de alianzas agrícolas y el mejoramiento de procesos productivos; para satisfacer la demanda del producto, asegurando la calidad, creciendo a nivel competitivo y siendo uno de los mayores generadores de empleo no sólo en el municipio sino en toda la región del Sumapaz, contribuyendo así con el desarrollo socio-económico de la región y del país.

Ilustración 3. Selección y empaque en Colombia Paradise. S.A.S



Fuente: Colombia Paradise 2017

6.2.1.6 Valores:

•**Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de los empleados de la empresa pues este es un factor de motivación.

- Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia, rectitud y calidad.
- Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos como persona jurídica, acorde con nuestro compromiso con el mercado.
- Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor y en el momento programado.
- Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos a un precio justo y razonable.
- Sinergia:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.¹²

Ilustración 4. Exterior de la planta actual de Colombia Paradise S.A.S



Fuente: Colombia Paradise, 2016

¹² Propio de la investigación, Colombia Paradise 2016

Ilustración 5. Exterior de la planta en construcción de Colombia Paradise S.A.S



Fuente: Colombia Paradise 2017

6.2.1.7 Productos:

LA UCHUVA: Es una de las frutas más apreciadas en los mercados internacionales; esta es una fruta redonda, dulce y pequeña, con una cubierta protectora, conocida como capacho o capuchón y puede ser consumida sola, en almíbar, mermelada, postres y con otras frutas.

LA GULUPA: Es una variedad de las denominadas frutas de la pasión y su consumo ayuda a regular los niveles de tensión arterial, entre otras propiedades, una fruta originaria de Brasil que pertenece a la misma familia que el maracuyá.

LA GRANADILLA: La granadilla pertenece a la familia de las frutas de la pasión. Tiene forma circular, pesa entre 110 Y 125gr y un diámetro entre 5 y 7.5cms. La cáscara es fuerte, gruesa y lisa de color anaranjado. La pulpa consiste en pequeñas semillas negras y comestibles cubiertas con una masa jugosa, cristalina, transparente y de textura gelatinosa. Su sabor es dulce y posee un agradable aroma.

LA PITAHAYA: Existen dos variedades comestibles de diferente tamaño y color, la amarilla y la roja, las dos procedentes de plantas de las Cactáceas. Esta familia consta de más de 600 especies conocidas como cactus que producen mucílagos, ácidos orgánicos y glucósidos. También se la conoce como Pitaya, Pitajón, Yaurero y Warakko. La pitahaya roja se comercializa en el mercado internacional con el nombre de fruta del dragón (dragon fruit).¹³

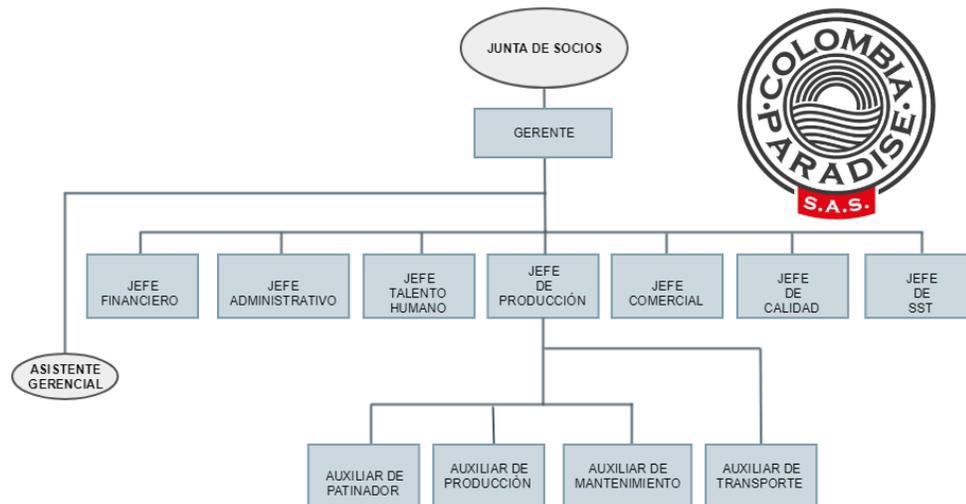
Ilustración 6. Uchuva empacada



Fuente: Colombia Paradise 2017

6.2.1.8 Estructura orgánica

Ilustración 7. Estructura Orgánica



Fuente: Colombia Paradise 2017

¹³ (Revista DINERO AGRO (/SECCION/PAIS/142) , 2016)

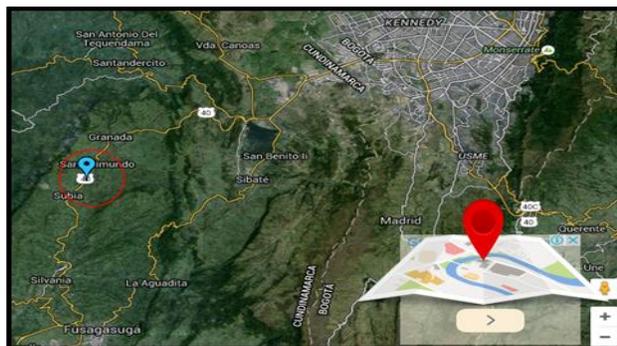
6.3 MARCO GEOGRÁFICO

El área geográfica en la cual se realizó la investigación fue en la vereda de Subia específicamente en la Cra 10 N° 10-26 Municipio de Sylvania, donde se encuentra la Empresa Colombia Paradise S.A.S; una zona que tiene el privilegio de ubicarse en el Departamento de Cundinamarca (Colombia), situado en la Provincia del Sumapaz, se encuentra a 44 km de Bogotá.

En la época de la conquista este municipio se conocía como Subia o Uzathama y era habitado por los sutagaos. Fundado por Ismael Silva el 21 de febrero de 1935. El cual, refiere una extensión de 23.960 Km², 13 veredas, 54 sectores, 9 barrios con características ambientales y socioeconómicas heterogéneas, producto de la diversidad de climas.

Además, cuenta con uno de los Corredores Turísticos más importantes del país, comunicando ciudades importantes como Melgar, Girardot Ibagué, Cali y otras ubicadas hacia el sur de Colombia, adicional su red vial comunica rápidamente los 10 municipios que integran la provincia (Arbeláez, Pandi, Cabrera, Pasca; Tibacuy, Sylvania, Fusagasugá, Venecia, Granada y San Bernardo).¹⁴

Ilustración 8. Mapa Vereda Subia, Sylvania,



Fuente: Google Maps. 2017

¹⁴ (Alcaldía de Sylvania-Cundinamarca "Juntos por Sylvania", 2016)

6.4 MARCO CONCEPTUAL

- **El diagnóstico organizacional**, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. ¹⁵
- **Perdurabilidad:** se suele asociar con la permanencia o que en español reconocemos bajo el término de “supervivencia”. Porque según la definición de la Real Academia Española, la supervivencia es una “Acción y efecto de sobrevivir”, y “sobrevivir” quiere decir “vivir con escasos medios o en condiciones adversas”. ¹⁶
- **Estrategia:** esta se trata de una decisión de grueso calado, es decir, que afecta positiva o negativamente el futuro de una organización. Las decisiones estratégicas por excelencia son, por ejemplo, las alianzas, el crecimiento, la diversificación o, las clásicas, como competir por costo o por diferenciación. ¹⁷

¹⁵ (M. Claudia, Valenzuela Roxana G. Ramírez1 Mtra. Nora González Navarro Dr. Roberto Celaya Figueroa, 2010.)

¹⁶ (Rodríguez, 2012)

¹⁷ (APUNTES DEL PROFE K DUSSAN sobre Planeación Estratégica, 2010)

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se caracterizó por ser un estudio de tipo descriptivo, valida las características de los modelos de diagnóstico empresarial y como resultado una propuesta de diseño metodológico. En el cual, se empleó un diseño cuasi- experimental en la organización objeto de estudio.

7.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO:

La empresa Colombia Paradise S.A.S. es una comercializadora y exportadora de uchuva (*physalis peruviana*), ubicada en el Departamento de Cundinamarca, específicamente en la Provincia del Sumapaz, Municipio de Silvania, Vereda Subia Central, identificada con el Nit: 900390141-7, cuenta actualmente con siete procesos funcionales, los cuales, están basados bajo el principio de la mejora continua; generando valor agregado al producto y aumentando la competitividad de la misma.

Dicha empresa genera empleo a 125 trabajadores, quienes son residentes de la Vereda Subia Central y zonas aledañas.

Para el desarrollo de la investigación se tomarán como muestra representativa los colaboradores de Colombia Paradise S.A.S.

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento de recolección de datos está orientado a propiciar las condiciones para el desarrollo y medición de la investigación, cuyo objetivo es alcanzar la correspondencia entre teoría y hechos.

Los instrumentos de recolección que se emplearán para el presente estudio son:

- **Fuentes primarias**

Se utilizarán fuentes primarias de las cuales se obtendrá la información del personal de la organización tanto administrativo como de producción de la empresa Colombia Paradise.

- **Fuentes secundarias**

Como fuentes secundarias se tuvo en cuenta revistas informativas, tales como: Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política, Grupo de Perdurabilidad Empresarial, Competitividad Sistémica y Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica, artículos como: Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro Company Diagnosis: A Look A Head y perdurabilidad empresarial: concepto, estudios y hallazgos, libros virtuales como diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato, entre otros documentos relacionados con el concepto de diagnóstico y la teoría de competitividad sistémica.

7.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS:

El proceso que se le dará a la información será por medio de herramientas estadísticas, (EXCEL), teniendo presente que el diseño de la metodología de diagnóstico se efectuara en dicho programa ya que permitirá hacer uso de la información de manera dinámica y concisa.

En este orden, se diseñará una metodología sistémica que permitirá una perspectiva integral de la empresa para impulsar sus potencialidades y lograr mejores resultados. Suministrando un instrumento de apoyo técnico, funcional y adaptado a las necesidades y expectativas de la empresa, que contribuya a mejorar la calidad y el diseño de los productos, modernizar los procesos, mejorar el acceso a mercados, aprovechar oportunidades, optimizar el uso de los recursos disponibles y ampliar la visión del empresario.

7.5 HERRAMIENTAS INMERSAS DENTRO DEL DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla 1. Tipos de metodologías de diagnóstico consultadas.

MODELO	ENFOQUE	TIPO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	Elaborada por medio de una evaluación externa, cuyo objetivo es identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentra la organización.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	Realiza a través de una evaluación interna con el fin de identificar tanto fortalezas como debilidades que existan en todas los procesos de la organización.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)	Herramienta que representa la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve.	Diagnóstico de referencia-criterio
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	Determina los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.	Diagnóstico de referencia-criterio
MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia que es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una determinada organización	Diagnóstico de referencia-criterio
BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.	Diagnóstico de referencia-indicadores
MODELO SMALL BUSINESS DEVELOPMENT CENTER (SBDC)	Permite por medio de una lista de chequeo medir, evaluar y controlar las actividades de los diferentes procesos internos de una organización.	Diagnóstico de referencia-indicadores

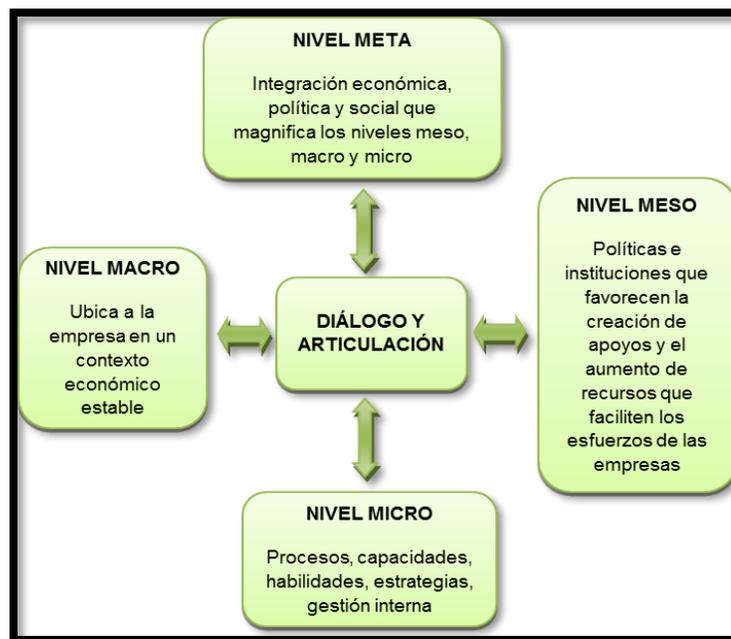
Fuente: Propio de la investigación

7.6 PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA

Teniendo presente que en la actualidad, las empresas han sido sometidas a cambios de importancia; la competitividad juega un papel preponderante para el desarrollo de estas, las cuales, se ven obligadas a permanecer a la vanguardia en todos los procesos.

Particularmente, para Colombia Paradise S.A.S se requiere del diagnóstico, dado que es entendido *“Como una forma de conocer el impacto que los cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la empresa o prevenir las transformaciones que puedan ser provocadas por los cambios que vayan a implementarse.”* (Rodríguez, 1999)

Ilustración 9.Competitividad sistémica.



Fuente: (Esser, K. Hillebrand, W. Messner, D. Meyer-Stamer, J., 2013)

De acuerdo con lo anterior, se plantea una metodología diagnóstico-dinámica y funcional, capaz de determinar el estado actual y posibilidades de mejora de Colombia Paradise S.A.S; partiendo de la teoría de competitividad sistémica de la

cual se han tomado los aspectos más relevantes de los cuatro niveles que la componen: **micro, meso, macro y meta.**

Ilustración 10. Metodología de diagnóstico con base en la competitividad sistémica.



Fuente: Propio de la investigación

7.7 DEFINICIÓN DE NIVELES

Entre tanto, los escenarios de la teoría de la competitividad sistémica se adecuan de la siguiente manera:

7.7.1 Nivel Micro:

Se trata de Identificar las actividades significativas dentro de los procesos (administrativo, talento humano, financiero, comercial, de producción, seguridad y salud en el trabajo y calidad) que hacen parte del funcionamiento interno de la empresa.

Ilustración 11. Empresa



Fuente: Calidad de Vida Laboral, blogspot.com.co, 2016.

7.7.1.1 Criterios de evaluación nivel micro

En la siguiente tabla, es posible evidenciar dos aspectos:

1. Los **procesos** que serán evaluados en la empresa Colombia Paradise S.A.S, los cuales, conforman el nivel micro de la metodología de diagnóstico.
2. La metodología empleada para la construcción del diseño metodológico del nivel micro, en este caso, **modelo SBDC**.

Tabla 2. Metodologías aplicadas al nivel micro

	NIVEL MICRO								
<u>PROCESOS/ METODOLOGÍAS CONSULTADAS</u>		MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (POAM)	MATRIZ (PCI)	MATRIZ (PEYEA)	BALANCED SCORECARD	MODELO SBDC
GESTIÓN COMERCIAL									X
GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN									X

GESTIÓN FINANCIERA									X
GESTIÓN AMINISTRATIVA									X
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO									X
GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG - SST)									X
GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)									X

Fuente: Propio de la investigación

7.7.1.2 Listas de chequeo nivel micro

En las siguientes tablas, se muestran los interrogantes que integran las listas de chequeo para cada uno de los procesos, a través de las opciones de respuesta: SI y NO que dan lugar a la evaluación del nivel micro.

Tabla 3. Proceso Comercial

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO GESTIÓN COMERCIAL	
PREGUNTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa tiene identificado: segmento/ nicho de mercado/ clientes? 2. ¿La empresa cuenta con estrategias de mercadeo? (acciones promocionales, diseño empaque, innovación, marketing, etc.)? 3. ¿La empresa sabe cuál es su competencia directa (que productos venden, canales, precios de venta, etc.)? 4. ¿La empresa aplica técnica de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas? 5. ¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para desarrollar las estrategias de mercadeo? 6. ¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores? 7. ¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos y/o servicios (portafolio, brochure, página WEB, Blog, Código QR, etc.)? 8. ¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)? 9. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos? 10. ¿La empresa cuenta con marca, denominación de origen; e implementa estrategias para su posicionamiento? 	

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 4. Proceso de Producción

	<p>LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN</p>											
<p>PREGUNTAS</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 590 1456 653">1. ¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, metas, estrategias para los bienes o servicios que produce)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 653 1456 716">2. ¿La empresa conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 716 1456 810">3. ¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 810 1456 905">4. ¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 905 1456 968">5. ¿En la empresa existe rotación optima de inventarios de materias primas (FIFO - primero en entrar primero en salir)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 968 1456 1062">6. ¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1062 1456 1157">7. ¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1157 1456 1220">8. ¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1220 1456 1314">9. ¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1314 1456 1331">10. ¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?</td> </tr> </table>		1. ¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, metas, estrategias para los bienes o servicios que produce)?	2. ¿La empresa conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva?	3. ¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?	4. ¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?	5. ¿En la empresa existe rotación optima de inventarios de materias primas (FIFO - primero en entrar primero en salir)?	6. ¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?	7. ¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?	8. ¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?	9. ¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?	10. ¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?
1. ¿La empresa cuenta con un plan de producción? (Objetivos, metas, estrategias para los bienes o servicios que produce)?												
2. ¿La empresa conoce cuál es su capacidad de producción real y efectiva?												
3. ¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?												
4. ¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?												
5. ¿En la empresa existe rotación optima de inventarios de materias primas (FIFO - primero en entrar primero en salir)?												
6. ¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?												
7. ¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?												
8. ¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?												
9. ¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?												
10. ¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?												

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 5. Proceso Financiero.

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO <u>GESTIÓN FINANCIERA</u>											
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 533 1458 596">1. ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 596 1458 630">2. ¿La empresa tiene en cuenta ingresos, gastos, costos e inversiones?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 630 1458 690">3. ¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 690 1458 751">4. ¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 751 1458 814">5. ¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 814 1458 875">6. La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 875 1458 970">7. ¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 970 1458 1064">8. ¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1064 1458 1159">9. ¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc.)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1159 1458 1218">10. ¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?</td> </tr> </table>		1. ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)	2. ¿La empresa tiene en cuenta ingresos, gastos, costos e inversiones?	3. ¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?	4. ¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)	5. ¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?	6. La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?	7. ¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)	8. ¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)	9. ¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc.)	10. ¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?
1. ¿La empresa cuenta con libros de contabilidad y/o libro fiscal de operaciones? (libro diario)												
2. ¿La empresa tiene en cuenta ingresos, gastos, costos e inversiones?												
3. ¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?												
4. ¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)												
5. ¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?												
6. La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?												
7. ¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina; están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)												
8. ¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)												
9. ¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc.)												
10. ¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?												

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 6. Proceso Administrativo

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO <u>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</u>					
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 1617 1458 1680">1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1680 1458 1743">2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1743 1458 1806">3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1806 1458 1837">4. ¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?</td> </tr> </table>		1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?	2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?	3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?	4. ¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?
1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?						
2. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?						
3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?						
4. ¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?						

	5. ¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?
	6. ¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?
	7. ¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)
	8. ¿La empresa proporciona al equipo y/o capital humano la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?
	9. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?
	10. ¿La empresa realiza evaluaciones de clima organizacional y aplica estrategias para el mismo?

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 7. Proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	
PREGUNTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), adoptado de acuerdo al tamaño y características de la empresa? 2. ¿La empresa cuenta con los recursos económicos y humanos para la prevención y control de los riesgos detectados en la organización? 3. ¿En la empresa hay personal capacitado para brindar primeros auxilios, guiar y direccionar al personal en caso de emergencia? 4. ¿Todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social según el cargo y las actividades que realiza? 5. ¿Hay brigadas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (primeros auxilios, contra incendios, evacuación, etc.)? 6. La empresa cuenta con un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, publicado y divulgado a todos los trabajadores de la organización? 7. ¿La empresa cuenta con métodos para identificar, evaluar y clasificar el grado de riesgo al que está sujeto cada trabajador, en su área de trabajo? 8. ¿La empresa cuenta con la señalización respectiva y salidas de evacuación pertinentes en caso de emergencia? 9. ¿La infraestructura y el entorno de la organización son las adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador? 10. ¿La empresa cuenta con un Plan de prevención y respuesta ante emergencias, simulacros y análisis de vulnerabilidad? 	

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 8. Proceso de Talento Humano.

	<p>LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>											
<p>PREGUNTAS</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 516 1456 615"> <p>¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 615 1456 680"> <p>¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 680 1456 745"> <p>¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 745 1456 810"> <p>¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 810 1456 909"> <p>¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 909 1456 945"> <p>¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 945 1456 1043"> <p>¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesario para favorecer el desarrollo óptimo de la gestión Comercial?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1043 1456 1142"> <p>¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1142 1456 1207"> <p>¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1207 1456 1241"> <p>¿La empresa realiza evaluación de clima organizacional?</p> </td> </tr> </table>		<p>¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)</p>	<p>¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?</p>	<p>¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?</p>	<p>¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)</p>	<p>¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?</p>	<p>¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?</p>	<p>¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesario para favorecer el desarrollo óptimo de la gestión Comercial?</p>	<p>¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial?</p>	<p>¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?</p>	<p>¿La empresa realiza evaluación de clima organizacional?</p>
<p>¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)</p>												
<p>¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?</p>												
<p>¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?</p>												
<p>¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)</p>												
<p>¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?</p>												
<p>¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?</p>												
<p>¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesario para favorecer el desarrollo óptimo de la gestión Comercial?</p>												
<p>¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial?</p>												
<p>¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?</p>												
<p>¿La empresa realiza evaluación de clima organizacional?</p>												

Fuente: Modelo CITGO

Tabla 9. Proceso de la Calidad

	<p>LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MICRO GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)</p>	
---	--	---

PREGUNTAS	1. ¿La empresa cuenta con algún sistema que verifique la calidad?
	2. ¿La empresa implementa o se encuentra certificada en alguna norma de calidad)?
	3. ¿La empresa involucra al capital humano en la gestión de la calidad?
	4. ¿La empresa cuenta con una política de calidad definida general o según los procesos de la empresa?
	5. ¿La empresa trabaja bajo el ciclo P-H-V-A (planear, hacer, verificar, actuar)?
	6. ¿La empresa identifica actividades laborales por procesos productivos (estratégicos, misionales, apoyo)?
	7. ¿La empresa identifica los documentos que soportan los procesos productivos (manuales, procedimientos, registros, formatos, guías, fichas técnicas, instructivos, etc.)?
	8. ¿La empresa hace seguimiento al proceso de producción basado en estándares de calidad?
	9. ¿La empresa ejecuta acciones correctivas en los problemas de gestión de la calidad?
	10. ¿La empresa implementa estrategias en pro a la mejora continua ante los problemas o dificultades que se presentan en la organización?

Fuente: Modelo CITGO

7.7.1.3 Indicadores de medición nivel micro:

Tabla 10. Nivel de Cumplimiento.

	MICRO
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
NO INICIADA	
ATRASADA	
EN DESARROLLO	
COMPLETA	

Fuente: Propio de la investigación

7.7.2 Nivel Meso:

Consiste en estudiar los aspectos que integran las partes interesadas (proveedores, competidores, clientes, canales de distribución y alianzas estratégicas) que interactúan con la empresa.

Ilustración 12. Mapa de Cundinamarca.



Fuente: d-maps.com, 2017

7.7.2.1 Criterios de evaluación nivel meso

Es posible evidenciar dos aspectos:

1. Los **eslabones** que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S, los cuales, serán evaluados dentro del nivel meso de la metodología de diagnóstico.
2. Las metodologías empleadas para la construcción del diseño metodológico del nivel meso, en este caso, están constituidas por: **matriz MEFE, MEFI, MPC, PCI y Balanced Scorecard.**

Tabla 11. Metodologías aplicadas al nivel meso

	NIVEL MESO							
	MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (POAM)	MATRIZ (PCI)	MATRIZ (PEYEA)	BALANCED SCORECARD	MODELO SBDC
<u>ESLABONES/ METODOLOGÍAS CONSULTADAS</u>								
COMPETIDORES		X		X				
CLIENTES		X	X			X	X	
PROVEEDORES		X	X			X	X	

Fuente: Propio de la investigación

7.7.2.2 Listas de chequeo del nivel meso

En las tablas 12, 13 y 14, se muestran los interrogantes que integran las listas de chequeo para cada uno de los eslabones de la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S, a través de las opciones de respuesta: SI y NO que dan lugar a la evaluación del nivel meso.

Tabla 12. Eslabón de Competidores

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MESO COMPETIDORES											
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 531 1456 600">1. ¿Los productos que ofrece la empresa cuentan con valores agregados frente a la competencia?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 600 1456 669">2. ¿Considera que su organización se encuentra dentro de un Océano Azul?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 669 1456 739">3. ¿Su empresa cuenta con tecnología a la vanguardia frente a la competencia?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 739 1456 808">4. ¿La empresa plantea estrategias para posicionar la marca frente a la competencia?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 808 1456 877">5. ¿Considera que los productos que ofrece la empresa poseen estándares de calidad superiores a los que ofrece la competencia?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 877 1456 947">6. ¿Los precios de venta de los productos que ofrece la empresa son basados en la calidad del producto?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 947 1456 1016">7. ¿Los programas de marketing de la empresa son eficaces frente a los de sus competidores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1016 1456 1085">8. ¿La rentabilidad de la empresa se mantiene estable así los precios de venta de la competencia fluctúan?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1085 1456 1113">9. ¿Reconoce las fortalezas y debilidades de su competencia?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1113 1456 1163">10. ¿La empresa conoce los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación?</td> </tr> </table>		1. ¿Los productos que ofrece la empresa cuentan con valores agregados frente a la competencia?	2. ¿Considera que su organización se encuentra dentro de un Océano Azul?	3. ¿Su empresa cuenta con tecnología a la vanguardia frente a la competencia?	4. ¿La empresa plantea estrategias para posicionar la marca frente a la competencia?	5. ¿Considera que los productos que ofrece la empresa poseen estándares de calidad superiores a los que ofrece la competencia?	6. ¿Los precios de venta de los productos que ofrece la empresa son basados en la calidad del producto?	7. ¿Los programas de marketing de la empresa son eficaces frente a los de sus competidores?	8. ¿La rentabilidad de la empresa se mantiene estable así los precios de venta de la competencia fluctúan?	9. ¿Reconoce las fortalezas y debilidades de su competencia?	10. ¿La empresa conoce los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación?
1. ¿Los productos que ofrece la empresa cuentan con valores agregados frente a la competencia?												
2. ¿Considera que su organización se encuentra dentro de un Océano Azul?												
3. ¿Su empresa cuenta con tecnología a la vanguardia frente a la competencia?												
4. ¿La empresa plantea estrategias para posicionar la marca frente a la competencia?												
5. ¿Considera que los productos que ofrece la empresa poseen estándares de calidad superiores a los que ofrece la competencia?												
6. ¿Los precios de venta de los productos que ofrece la empresa son basados en la calidad del producto?												
7. ¿Los programas de marketing de la empresa son eficaces frente a los de sus competidores?												
8. ¿La rentabilidad de la empresa se mantiene estable así los precios de venta de la competencia fluctúan?												
9. ¿Reconoce las fortalezas y debilidades de su competencia?												
10. ¿La empresa conoce los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación?												

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 13. Eslabón de Clientes

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MESO <u>CLIENTES</u>											
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 543 1456 611">1. ¿La continuidad de los contratos de venta se mantienen así los países destino se encuentren en cambios de estación?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 611 1456 678">2. ¿La demanda de los productos continua estable así hayan cambios de temporadas o tendencias específicas en los consumidores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 678 1456 745">3. ¿Reconoce los motivos de preferencia como también la frecuencia de compra de los consumidores hacia sus productos?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 745 1456 812">4. ¿Dentro de su estudio de mercado ha identificado el perfil de sus consumidores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 812 1456 879">5. ¿La empresa reconoce los productos sustitutos que puedan acaparar la atención y preferencia de sus consumidores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 879 1456 947">6. ¿Realiza seguimiento al cliente o mide el grado de satisfacción de sus consumidores hacia los productos actuales ofrecidos por la empresa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 947 1456 976">7. ¿Ofrece incentivos a clientes frecuentes o promociones de venta?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 976 1456 1043">8. ¿Planea diversificar la producción con el fin de conquistar nuevos mercados?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1043 1456 1110">9. ¿La capacidad de producción de la empresa puede atender incremento de la población y su demanda?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1110 1456 1140">10. ¿Considera que cuenta con clientes leales?</td> </tr> </table>		1. ¿La continuidad de los contratos de venta se mantienen así los países destino se encuentren en cambios de estación?	2. ¿La demanda de los productos continua estable así hayan cambios de temporadas o tendencias específicas en los consumidores?	3. ¿Reconoce los motivos de preferencia como también la frecuencia de compra de los consumidores hacia sus productos?	4. ¿Dentro de su estudio de mercado ha identificado el perfil de sus consumidores?	5. ¿La empresa reconoce los productos sustitutos que puedan acaparar la atención y preferencia de sus consumidores?	6. ¿Realiza seguimiento al cliente o mide el grado de satisfacción de sus consumidores hacia los productos actuales ofrecidos por la empresa?	7. ¿Ofrece incentivos a clientes frecuentes o promociones de venta?	8. ¿Planea diversificar la producción con el fin de conquistar nuevos mercados?	9. ¿La capacidad de producción de la empresa puede atender incremento de la población y su demanda?	10. ¿Considera que cuenta con clientes leales?
1. ¿La continuidad de los contratos de venta se mantienen así los países destino se encuentren en cambios de estación?												
2. ¿La demanda de los productos continua estable así hayan cambios de temporadas o tendencias específicas en los consumidores?												
3. ¿Reconoce los motivos de preferencia como también la frecuencia de compra de los consumidores hacia sus productos?												
4. ¿Dentro de su estudio de mercado ha identificado el perfil de sus consumidores?												
5. ¿La empresa reconoce los productos sustitutos que puedan acaparar la atención y preferencia de sus consumidores?												
6. ¿Realiza seguimiento al cliente o mide el grado de satisfacción de sus consumidores hacia los productos actuales ofrecidos por la empresa?												
7. ¿Ofrece incentivos a clientes frecuentes o promociones de venta?												
8. ¿Planea diversificar la producción con el fin de conquistar nuevos mercados?												
9. ¿La capacidad de producción de la empresa puede atender incremento de la población y su demanda?												
10. ¿Considera que cuenta con clientes leales?												

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 14. Eslabón de Proveedores

	<p>LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MESO <u>PROVEEDORES</u></p>											
<p>PREGUNTAS</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1. ¿Sus proveedores trabajan bajo estándares de calidad o buenas prácticas de manufactura?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2. ¿Cuenta con un sistema de inventario de mercancías?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3. ¿Utiliza en método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5. ¿Su empresa comparte información con los proveedores acerca de los pronósticos de la demanda?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">6. ¿Periódicamente se realiza en la empresa evaluación de proveedores?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">7. ¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">8. ¿La empresa utiliza canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">9. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">10. ¿Los proveedores cuentan con la capacidad frente a un aumento significativo en la demanda?</td> </tr> </table>		1. ¿Sus proveedores trabajan bajo estándares de calidad o buenas prácticas de manufactura?	2. ¿Cuenta con un sistema de inventario de mercancías?	3. ¿Utiliza en método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)?	4. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?	5. ¿Su empresa comparte información con los proveedores acerca de los pronósticos de la demanda?	6. ¿Periódicamente se realiza en la empresa evaluación de proveedores?	7. ¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?	8. ¿La empresa utiliza canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?	9. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	10. ¿Los proveedores cuentan con la capacidad frente a un aumento significativo en la demanda?
1. ¿Sus proveedores trabajan bajo estándares de calidad o buenas prácticas de manufactura?												
2. ¿Cuenta con un sistema de inventario de mercancías?												
3. ¿Utiliza en método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)?												
4. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?												
5. ¿Su empresa comparte información con los proveedores acerca de los pronósticos de la demanda?												
6. ¿Periódicamente se realiza en la empresa evaluación de proveedores?												
7. ¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?												
8. ¿La empresa utiliza canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?												
9. ¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?												
10. ¿Los proveedores cuentan con la capacidad frente a un aumento significativo en la demanda?												

Fuente: Propio de la investigación

7.7.2.3 Indicadores de medición nivel meso

Tabla 15. Nivel de Importancia.

	MESO
NIVEL DE IMPORTANCIA	
TRIVIAL	
MODERADO	
RELEVANTE	

Fuente: Propio de la investigación

7.7.3 Nivel Macro:

Está encaminado a Identificar los factores globales (social, político y económico) que inciden significativamente en el ámbito externo de la empresa.

Ilustración 13. Mapa de Colombia.



Fuente: bitajor.com, 2017

7.7.3.1 Criterios de evaluación nivel macro

En la siguiente tabla, es posible evidenciar dos aspectos:

1. Los **entornos** dentro de los cuales interactúa la empresa Colombia Paradise S.A.S y que serán evaluados dentro del nivel macro de la metodología de diagnóstico.
2. La metodología empleada para la construcción del diseño metodológico del nivel macro, en este caso, **Matriz POAM**.

Tabla 16. Metodologías aplicadas al nivel macro

	NIVEL MACRO	MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (POAM)	MATRIZ (PCI)	MATRIZ (PEYEA)	BALANCED SCORECARD	MODELO SBDC
		<u>ENTORNOS/ METODOLOGÍAS CONSULTADAS</u>							
SOCIAL					X				
ECONOMICO					X				
POLITICO					X				

Fuente: Propio de la investigación

7.7.3.2 Listas de chequeo del nivel macro

En las tablas 17, 18 y 19 se muestran los interrogantes que integran las listas de chequeo para cada uno de los entornos dentro de los cuales interactúa la empresa Colombia Paradise S.A.S, a través de las opciones de respuesta: SI y NO que dan lugar a la evaluación del nivel macro.

Tabla 17. Entorno Social

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MACRO <u>SOCIAL</u>											
PREGUNTAS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1. ¿La empresa apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada (Responsabilidad Social Corporativa)?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2. ¿La empresa comprende a la perfección su funcionamiento y el papel que desempeña en su entorno?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">3. ¿Existe un comité de responsabilidad social integrado por los representantes de las principales áreas de la empresa?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">4. ¿La empresa da manejo oportuno a las operaciones actuales que puedan ser señaladas como irresponsable para la sociedad?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">5. ¿Cada dueño de proceso ha analizado los impactos de su operación a nivel social y ambiental?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">6. ¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, Industria Limpia, Empresa incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Best Place to Work u otras particulares?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">7. ¿La empresa conoce con cifras exactas cuál es el consumo de papel de la organización y si éste viene de bosques certificados o si es reciclado?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">8. ¿La empresa cuenta con planes de accesibilidad de personal y/o clientes con discapacidad?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">9. ¿En la empresa se contempla la sustentabilidad en toda la <u>cadena de valor</u> a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables?</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">10. ¿Se cuenta con políticas de transparencia y anticorrupción?</td> </tr> </table>		1. ¿La empresa apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada (Responsabilidad Social Corporativa)?	2. ¿La empresa comprende a la perfección su funcionamiento y el papel que desempeña en su entorno?	3. ¿Existe un comité de responsabilidad social integrado por los representantes de las principales áreas de la empresa?	4. ¿La empresa da manejo oportuno a las operaciones actuales que puedan ser señaladas como irresponsable para la sociedad?	5. ¿Cada dueño de proceso ha analizado los impactos de su operación a nivel social y ambiental?	6. ¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, Industria Limpia, Empresa incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Best Place to Work u otras particulares?	7. ¿La empresa conoce con cifras exactas cuál es el consumo de papel de la organización y si éste viene de bosques certificados o si es reciclado?	8. ¿La empresa cuenta con planes de accesibilidad de personal y/o clientes con discapacidad?	9. ¿En la empresa se contempla la sustentabilidad en toda la <u>cadena de valor</u> a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables?	10. ¿Se cuenta con políticas de transparencia y anticorrupción?
1. ¿La empresa apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada (Responsabilidad Social Corporativa)?												
2. ¿La empresa comprende a la perfección su funcionamiento y el papel que desempeña en su entorno?												
3. ¿Existe un comité de responsabilidad social integrado por los representantes de las principales áreas de la empresa?												
4. ¿La empresa da manejo oportuno a las operaciones actuales que puedan ser señaladas como irresponsable para la sociedad?												
5. ¿Cada dueño de proceso ha analizado los impactos de su operación a nivel social y ambiental?												
6. ¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, Industria Limpia, Empresa incluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Best Place to Work u otras particulares?												
7. ¿La empresa conoce con cifras exactas cuál es el consumo de papel de la organización y si éste viene de bosques certificados o si es reciclado?												
8. ¿La empresa cuenta con planes de accesibilidad de personal y/o clientes con discapacidad?												
9. ¿En la empresa se contempla la sustentabilidad en toda la <u>cadena de valor</u> a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables?												
10. ¿Se cuenta con políticas de transparencia y anticorrupción?												

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 18. Entorno Económico

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MACRO ECONÓMICO											
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="521 554 1456 621">1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 621 1456 688">2. ¿La estabilidad de la empresa se mantiene así el país al cual dirige lo productos se encuentre con problemas de inflación?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 688 1456 756">3. ¿La empresa es participe de iniciativas o ayudas gubernamentales tales como el apoyo a exportadores?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 756 1456 823">4. ¿Los tratados de libre comercio beneficia a gran escala las relaciones de comercio exterior de la empresa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 823 1456 856">5. ¿La empresa adelanta iniciativas para explorar nuevos mercados?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 856 1456 953">6. ¿La empresa adelanta iniciativas o estrategias que blinden o amortigüen la empresa frente cambios bruscos ocasionados por reformas tributarias?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 953 1456 1087">7. ¿La empresa plantea estrategias frente a problemas como el desempleo, la deflación, problemas de corrupción y conflicto que se puedan presentar en el país para que no afecte significativamente su actividad económica?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1087 1456 1184">8. ¿La empresa está preparada para atender nuevas medidas arancelarias y no arancelarias que dificulten la exportación del producto?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1184 1456 1251">9. ¿La empresa ha sido resiliente a los cambios que surgen frente al proceso de la globalización?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1251 1456 1318">10. ¿La empresa se acoge a los lineamientos propuestos en la Ley 1314 de 13-07-2009?</td> </tr> </table>		1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad?	2. ¿La estabilidad de la empresa se mantiene así el país al cual dirige lo productos se encuentre con problemas de inflación?	3. ¿La empresa es participe de iniciativas o ayudas gubernamentales tales como el apoyo a exportadores?	4. ¿Los tratados de libre comercio beneficia a gran escala las relaciones de comercio exterior de la empresa?	5. ¿La empresa adelanta iniciativas para explorar nuevos mercados?	6. ¿La empresa adelanta iniciativas o estrategias que blinden o amortigüen la empresa frente cambios bruscos ocasionados por reformas tributarias?	7. ¿La empresa plantea estrategias frente a problemas como el desempleo, la deflación, problemas de corrupción y conflicto que se puedan presentar en el país para que no afecte significativamente su actividad económica?	8. ¿La empresa está preparada para atender nuevas medidas arancelarias y no arancelarias que dificulten la exportación del producto?	9. ¿La empresa ha sido resiliente a los cambios que surgen frente al proceso de la globalización?	10. ¿La empresa se acoge a los lineamientos propuestos en la Ley 1314 de 13-07-2009?
1. ¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad?												
2. ¿La estabilidad de la empresa se mantiene así el país al cual dirige lo productos se encuentre con problemas de inflación?												
3. ¿La empresa es participe de iniciativas o ayudas gubernamentales tales como el apoyo a exportadores?												
4. ¿Los tratados de libre comercio beneficia a gran escala las relaciones de comercio exterior de la empresa?												
5. ¿La empresa adelanta iniciativas para explorar nuevos mercados?												
6. ¿La empresa adelanta iniciativas o estrategias que blinden o amortigüen la empresa frente cambios bruscos ocasionados por reformas tributarias?												
7. ¿La empresa plantea estrategias frente a problemas como el desempleo, la deflación, problemas de corrupción y conflicto que se puedan presentar en el país para que no afecte significativamente su actividad económica?												
8. ¿La empresa está preparada para atender nuevas medidas arancelarias y no arancelarias que dificulten la exportación del producto?												
9. ¿La empresa ha sido resiliente a los cambios que surgen frente al proceso de la globalización?												
10. ¿La empresa se acoge a los lineamientos propuestos en la Ley 1314 de 13-07-2009?												

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 19. Entorno Político

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL MACRO <u>POLÍTICO</u>											
PREGUNTAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="522 556 1455 621">1. ¿La empresa adelanta iniciativas o plantea estrategias que la protejan frente a inestabilidades jurídicas?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 621 1455 686">2. ¿La empresa dimensiona los retos que enfrentaría frente a cambio de gobierno?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 686 1455 751">3. ¿La empresa dimensiona los aspectos negativos que trae consigo actividades de contrabando en el país?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 751 1455 816">4. ¿La empresa considera que la política fiscal en Colombia está acorde con la actividad económica que desarrolla?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 816 1455 882">5. ¿La empresa se mantiene estable así el país enfrente inestabilidades políticas con gobiernos vecinos?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 882 1455 947">6. ¿El proceso de paz beneficia de manera significativa algún proceso de la empresa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 947 1455 1012">7. ¿La empresa considera que el gobierno central ejerce control frente a la competencia desleal y evasión de Impuestos?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 1012 1455 1077">8. ¿La formulación e implementación de políticas públicas favorecen significativamente a la empresa?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 1077 1455 1142">9. ¿La empresa percibe una participación dinámica del aparato estatal para garantizar la generación de APP o economía mixta?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="522 1142 1455 1207">10. ¿La empresa estima que los índices de corrupción en Colombia tienen incidencia relevante en su ejercicio económico?</td> </tr> </table>		1. ¿La empresa adelanta iniciativas o plantea estrategias que la protejan frente a inestabilidades jurídicas?	2. ¿La empresa dimensiona los retos que enfrentaría frente a cambio de gobierno?	3. ¿La empresa dimensiona los aspectos negativos que trae consigo actividades de contrabando en el país?	4. ¿La empresa considera que la política fiscal en Colombia está acorde con la actividad económica que desarrolla?	5. ¿La empresa se mantiene estable así el país enfrente inestabilidades políticas con gobiernos vecinos?	6. ¿El proceso de paz beneficia de manera significativa algún proceso de la empresa?	7. ¿La empresa considera que el gobierno central ejerce control frente a la competencia desleal y evasión de Impuestos?	8. ¿La formulación e implementación de políticas públicas favorecen significativamente a la empresa?	9. ¿La empresa percibe una participación dinámica del aparato estatal para garantizar la generación de APP o economía mixta?	10. ¿La empresa estima que los índices de corrupción en Colombia tienen incidencia relevante en su ejercicio económico?
1. ¿La empresa adelanta iniciativas o plantea estrategias que la protejan frente a inestabilidades jurídicas?												
2. ¿La empresa dimensiona los retos que enfrentaría frente a cambio de gobierno?												
3. ¿La empresa dimensiona los aspectos negativos que trae consigo actividades de contrabando en el país?												
4. ¿La empresa considera que la política fiscal en Colombia está acorde con la actividad económica que desarrolla?												
5. ¿La empresa se mantiene estable así el país enfrente inestabilidades políticas con gobiernos vecinos?												
6. ¿El proceso de paz beneficia de manera significativa algún proceso de la empresa?												
7. ¿La empresa considera que el gobierno central ejerce control frente a la competencia desleal y evasión de Impuestos?												
8. ¿La formulación e implementación de políticas públicas favorecen significativamente a la empresa?												
9. ¿La empresa percibe una participación dinámica del aparato estatal para garantizar la generación de APP o economía mixta?												
10. ¿La empresa estima que los índices de corrupción en Colombia tienen incidencia relevante en su ejercicio económico?												

Fuente: Propio de la investigación

7.7.3.3 Indicadores de medición nivel macro:

Tabla 20. Nivel de Afectación.

	MACRO
NIVEL DE AFECTACIÓN	
BAJA	
MEDIA	
ALTA	

Fuente: Propio de la investigación

7.7.4 Nivel Meta:

Este conllevar a determinar la ventaja competitiva de la empresa; reforzando el nivel **micro, meso y macro** ambiente

Ilustración 14. Globo terráqueo.



Fuente: carpetapedagógica.com. 2017

7.7.5 Criterios de evaluación nivel meta

En la tabla 21, es posible evidenciar dos aspectos:

1. Los **criterios** que permitan determinar la ventaja competitiva de la empresa Colombia Paradise S.A.S y que serán evaluados dentro del nivel meta de la metodología de diagnóstico.
2. La metodología empleada para la construcción del diseño metodológico del nivel meta, en este caso, **Matriz PEYEA**.

Tabla 21. Metodologías aplicadas al nivel meta

	NIVEL META							
CRITERIOS/METODOLOGÍAS CONSULTADAS	MATRIZ (MEFE)	MATRIZ (MEFI)	MATRIZ (MPC)	MATRIZ (POAM)	MATRIZ (PCI)	MATRIZ (PEYEA)	BALANCED SCORECARD	MODELO SBDC
VENTAJA COMPETITIVA						X		
ESTABILIDAD AMBIENTAL						X		
FUERZA FINANCIERA						X		
FUERZA DE LA INDUSTRIA						X		

Fuente: Propio de la investigación

7.7.5.1 Listas de chequeo nivel meta

En las siguientes tablas, se muestran las variables que integran las listas de chequeo para cada uno de los criterios que determinan la ventaja competitiva de la empresa Colombia Paradise S.A.S, a través de una escala numérica que da lugar a la evaluación del nivel meta, representada mediante un plano cartesiano.

Tabla 22. Criterio de Ventaja Competitiva

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL META <u>VENTAJA COMPETITIVA</u>	
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicio post-venta 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de punta 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con proveedores 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a medios masivos de publicidad 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de los insumos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generar valor a los productos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad y satisfacción del cliente 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad atención al cliente (Recursos, canales, etc.) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la competencia 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad instalada e infraestructura 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Participación mercado nacional 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños exclusivos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en los productos 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de publicidad y mercadeo 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de canales de distribución y venta 		
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la Empresa 		

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 23. Criterio de Estabilidad Ambiental

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL META <u>ESTABILIDAD AMBIENTAL</u>													
VARIABLES	<table border="1"> <tr><td>• La Globalización</td></tr> <tr><td>• Tendencias culturales y étnicas</td></tr> <tr><td>• Tendencias de consumo cambiantes</td></tr> <tr><td>• Apoyos gubernamentales</td></tr> <tr><td>• Situación del país</td></tr> <tr><td>• Convenios Comerciales entre países</td></tr> <tr><td>• Política Fiscal</td></tr> <tr><td>• Incremento del índice de desempleo</td></tr> <tr><td>• Política Laboral</td></tr> <tr><td>• Grupos al margen de la ley</td></tr> <tr><td>• Competencia desleal</td></tr> <tr><td>• Incentivos otorgados a las pymes</td></tr> </table>		• La Globalización	• Tendencias culturales y étnicas	• Tendencias de consumo cambiantes	• Apoyos gubernamentales	• Situación del país	• Convenios Comerciales entre países	• Política Fiscal	• Incremento del índice de desempleo	• Política Laboral	• Grupos al margen de la ley	• Competencia desleal	• Incentivos otorgados a las pymes
• La Globalización														
• Tendencias culturales y étnicas														
• Tendencias de consumo cambiantes														
• Apoyos gubernamentales														
• Situación del país														
• Convenios Comerciales entre países														
• Política Fiscal														
• Incremento del índice de desempleo														
• Política Laboral														
• Grupos al margen de la ley														
• Competencia desleal														
• Incentivos otorgados a las pymes														

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 24. Criterio de Fuerza Financiera

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL META <u>FUERZA FINANCIERA</u>										
VARIABLES	<table border="1"> <tr><td>• Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere</td></tr> <tr><td>• Rentabilidad de producto</td></tr> <tr><td>• Definición de políticas de precio</td></tr> <tr><td>• Liquidez, disponibilidad de fondos internos</td></tr> <tr><td>• Disponibilidad de inversión para proyectos</td></tr> <tr><td>• Rentabilidad, retorno de la inversión</td></tr> <tr><td>• Rotación de cartera</td></tr> <tr><td>• Estabilidad y control de costos y gastos</td></tr> <tr><td>• Rotación de inventarios</td></tr> </table>		• Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere	• Rentabilidad de producto	• Definición de políticas de precio	• Liquidez, disponibilidad de fondos internos	• Disponibilidad de inversión para proyectos	• Rentabilidad, retorno de la inversión	• Rotación de cartera	• Estabilidad y control de costos y gastos	• Rotación de inventarios
• Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere											
• Rentabilidad de producto											
• Definición de políticas de precio											
• Liquidez, disponibilidad de fondos internos											
• Disponibilidad de inversión para proyectos											
• Rentabilidad, retorno de la inversión											
• Rotación de cartera											
• Estabilidad y control de costos y gastos											
• Rotación de inventarios											

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 25. Criterio de Fuerza de la Industria

	LISTA DE CHEQUEO DEL NIVEL META <u>FUERZA DE LA INDUSTRIA</u>									
VARIABLES	<table border="1"> <tr><td>• Utilización de los recursos</td></tr> <tr><td>• Nuevos competidores nacionales</td></tr> <tr><td>• Tasas de crecimiento del sector industrial</td></tr> <tr><td>• Estabilidad Financiera</td></tr> <tr><td>• Experiencia Comercial</td></tr> <tr><td>• Habilidad técnica y de manufactura</td></tr> <tr><td>• Desarrollo e investigación de nuevos productos</td></tr> <tr><td>• Productividad</td></tr> </table>		• Utilización de los recursos	• Nuevos competidores nacionales	• Tasas de crecimiento del sector industrial	• Estabilidad Financiera	• Experiencia Comercial	• Habilidad técnica y de manufactura	• Desarrollo e investigación de nuevos productos	• Productividad
• Utilización de los recursos										
• Nuevos competidores nacionales										
• Tasas de crecimiento del sector industrial										
• Estabilidad Financiera										
• Experiencia Comercial										
• Habilidad técnica y de manufactura										
• Desarrollo e investigación de nuevos productos										
• Productividad										

Fuente: Propio de la investigación

7.7.5.2 Indicadores de medición nivel meta:

Tabla 26. Nivel de Fuerza.

	META
NIVEL DE FUERZA	
CONSERVADOR	
DEFENSIVO	
AGRESIVO	
COMPETITIVO	

Fuente: Propio de la investigación

7.7.6 DESCRIPCIÓN METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO CONSOLIDADA Y SISTEMATIZADA:

- **Descripción de la Metodología:** En este apartado, se construye una herramienta de diagnóstico en un archivo de Excel; articulando los niveles mencionados (**micro, meso, macro y meta**) con sus respectivas listas de chequeo, indicadores de medición y recomendaciones, con base en la revisión bibliográfica y consulta a expertos.

Entendiendo que estos procedimientos corresponden básicamente al diagnóstico estratégico y de referencia. Que permiten mostrar los criterios e igualmente los indicadores para evaluar los interrogantes formulados, que fueron establecidos a partir del marco teórico y la información recolectada en las visitas a la Empresa, objeto de estudio de esta investigación.

Mediante este instrumento será posible analizar la situación real de la empresa **COLOMBIA PARADISE S.A.S**, identificando sus debilidades, amenazas, fortalezas y áreas de oportunidad, a través de la utilización de métodos de investigación que permitan la generación de estrategias, alternativas y/o recomendaciones, encaminadas a dar solución a falencias, a fortalecer potencialidades y a garantizar la mejora continua de los procesos.

Destacando la premisa de: *“Lo que no se mide, no se controla, lo que no se controla, no se mejora”* porque es claro establecer que una empresa debe realizar un proceso diagnóstico efectivo, sí pretende sobrevivir dentro de un mercado tan competitivo como el actual.

Ilustración 15. Metodología de diagnóstico con base en la teoría de competitividad sistémica.



Fuente: Propio de la investigación

7.8 NIVEL MICRO SISTEMATIZADO

- OBJETIVO N° 1: “*Identificar los procesos y su funcionamiento en la empresa Colombia Paradise S.A.S. (Nivel Micro)*”.
- Este primer nivel, está constituido por los siete **procesos** de la empresa Colombia Paradise S.A.S, los cuales, poseen de manera individual una lista de chequeo que contiene interrogantes con sus respectivas opciones de respuesta SI y NO, **indicadores de avance** por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama de torta y de semaforización, adicional a ello, se encuentran recomendaciones insertadas como objeto que propendan por la mejora continua de dichos procesos.

Ilustración 16. Nivel Micro Sistematizado.



Fuente: Propio de la investigación

7.8.1 Nivel micro de la herramienta metodológica que integra los procesos de la empresa Colombia Paradise S.A.S

A continuación, se muestran pantallazos de la funcionalidad de la herramienta que hacen evidente el diseño y forma de presentación, las variables a evaluar, (ver ilustración 17 a 23). Los indicadores de medición, la representación gráfica de los resultados, la colorimetría y las recomendaciones pertinentes dado el caso (ver anexos excel).

Ilustración 17. Proceso Administrativo

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HÉRNANDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH					
N°	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	NIVEL DE AVANCE	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN	PLANES
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico (misión, visión, objetivos, metas)?	Completa	SI	1	1	SI	9	9	1
2	¿La empresa ha establecido los valores corporativos?	Completa	SI	1	1	NO	0		2
3	¿La empresa ha definido estrategias para el cumplimiento de sus objetivos?	Completa	SI	1	1				3
4	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama)?	Completa	SI	1	1				4
5	¿La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades?	Completa	SI	1	1				5
6	¿La empresa posee un reglamento interno de trabajo?	En Desarrollo	SI	1	1				6
7	¿En la empresa hay una evaluación de competencias y habilidades periódicamente?	No Iniciada	NO		1	0			7
8	¿En la empresa se reconocen las etapas del ciclo administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar)?	En Desarrollo	SI	1	1				8
9	¿Han establecidos canales de comunicación internas en la empresa (reuniones mensuales, comité con líderes de las áreas)?	En Desarrollo	SI	1	1				9
10	¿La información de la empresa está debidamente archivada (folios, medios magnéticos, nube)?	En Desarrollo	SI	1	1				10
			TOTAL	9	1				



Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 18. Proceso de Talento Humano

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HÉRNANDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH					
N°	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN	PLANES
1	¿La empresa tiene un plan de gestión del talento humano? (administración del talento humano y modelos metodológicos de instrumentación de las competencias laborales)	No Iniciada	NO		1	0	SI	5	10
2	¿La empresa cuenta con protocolo de contratación para sus nuevos colaboradores?	En Desarrollo	SI	1	1	NO	5		2
3	¿La empresa recurre a entidades (bolsa de empleo, entidades de formación), para la contratación del personal?	No Iniciada	NO		1	0			3
4	¿La empresa cuenta con un programa de formación y capacitación para los colaboradores? (inducción, entrenamiento y actualización)	En Desarrollo	SI	1	1				4
5	¿La empresa proporciona al equipo y/o área comercial la motivación para favorecer el cumplimiento de los objetivos del plan de ventas, valores e identidad corporativa?	En Desarrollo	NO		1	0			5
6	¿La empresa cuenta con un plan de ascenso para sus colaboradores?	Atrasada	SI	1	1				6
7	¿La empresa hace uso óptimo de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, infraestructura) necesario para favorecer el desarrollo óptimo de la	En Desarrollo	SI	1	1				7
8	¿La empresa aplica métodos de evaluación y control en el desarrollo y ejecución de planes de venta y desempeño de los miembros del equipo comercial?	Completa	SI	1	1				8
9	¿La empresa cuenta con un plan de incentivos para con sus colaboradores (que fomente la integración y recreación)?	No Iniciada	NO		1	0			9
10	¿La empresa realiza evaluación de clima organizacional?	No Iniciada	NO		1	0			10
			TOTAL	5	5				

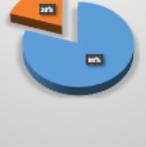


Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 19. Proceso de Calidad

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MONICA YULIETH									
N°	GESTIÓN DE LA CALIDAD	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRIA	RECOMENDACIÓN	PLANES				
1	¿La empresa cuenta con algún sistema que verifique la calidad?	En Desarrollo	SI	1	1	SI	9	9	1				
2	¿La empresa implementa o se encuentra certificada en alguna norma de calidad?	En Desarrollo	SI	1	1	NO	0		2				
3	¿La empresa involucra al capital humano en la gestión de la calidad?	En Desarrollo	SI	1	1								
4	¿La empresa cuenta con una política de calidad definida general o según los procesos de la empresa?	En Desarrollo	SI	1	1								
5	¿La empresa trabaja bajo el ciclo P-H-V-A (planear, hacer, verificar, actuar)?	En Desarrollo	SI	1	1								
6	¿La empresa identifica actividades laborales por procesos productivos (estratégicos, misionales, apoyo)?	En Desarrollo	SI	1	1								
7	¿La empresa identifica los documentos que soportan los procesos productivos (manuales, procedimientos, registros, formatos, guías, fichas técnicas, instructivos)?	En Desarrollo	SI	1	1								
8	¿La empresa hace seguimiento al proceso de producción basado en estándares de calidad?	En Desarrollo	SI	1	1								
9	¿La empresa ejecuta acciones correctivas en los problemas de gestión de la calidad?	En Desarrollo	SI	1	1								
10	¿La empresa implementa estrategias en pro a la mejora continua ante los problemas o dificultades que se presentan en la organización?	Atrasada	NO	1	0								
TOTAL				9	1								10

Ilustración 20. Proceso de Seguridad

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MONICA YULIETH									
N°	SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD (SG - SST)	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRIA	ECOMENDACIÓN	PLANES				
1	¿La empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), adoptado de acuerdo al tamaño y características de la empresa?	En Desarrollo	SI	1	1	SI	8	8	1				
2	¿La empresa cuenta con los recursos económicos y humanos para la prevención y control de los riesgos detectados en la organización?	En Desarrollo	SI	1	1	NO	0		2				
3	¿En la empresa hay personal capacitado para brindar primeros auxilios, guiar y direccionar al personal en caso de emergencia?	No Iniciada	NO	1	0								
4	¿Todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social según el cargo y las actividades que realiza?	En Desarrollo	SI	1	1								
5	¿Hay brigadas de prevención, preparación y respuesta ante emergencias (primeros auxilios, contra incendios, evacuación, etc.)?	En Desarrollo	SI	1	1								
6	¿La empresa cuenta con un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, publicado y divulgado a todos los trabajadores de la organización?	En Desarrollo	SI	1	1								
7	¿La empresa cuenta con métodos para identificar, evaluar y clasificar el grado de riesgo al que está sujeto cada trabajador, en su área de trabajo?	En Desarrollo	SI	1	1								
8	¿La empresa cuenta con la señalización respectiva y salidas de evacuación pertinentes en caso de emergencia?	En Desarrollo	SI	1	1								
9	¿La infraestructura y el entorno de la organización son las adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador?	En Desarrollo	SI	1	1								
10	¿La empresa cuenta con un Plan de prevención y respuesta ante emergencias, simulacros y análisis de vulnerabilidad?	No Iniciada	NO	1	0								
TOTAL				8	2								10

Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 21. Proceso Financiero

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HÉRNANDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH						
N°	GESTIÓN FINANCIERA	NIVEL DE CUMPLIMI	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRIA	ECOMENDACIÓN	PLANES	
3	¿La empresa tiene en cuenta flujo de caja, ventas proyectadas, costo de oportunidad?	Completa	SI	1						
4	¿La empresa cuenta con estados financieros (Estados de Resultado, Balance General)?	Completa	SI	1						
5	¿La empresa cuenta con indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, liquidez)?	Completa	SI	1						
6	La empresa analiza periódicamente sus estados financieros e indicadores?	Completa	SI	1						
7	¿Cada uno de sus activos fijos, maquinaria, equipos, herramientas, mobiliario, equipo de oficina, están debidamente registrados en documento escrito? (inventarios)	Completa	SI	1						
8	¿La empresa hace periódicamente cálculos de su punto de equilibrio y margen operacional? (UTILIDAD OPERACIONAL/INGRESOS OPERACIONALES*100)	Completa	SI	1						
9	¿La empresa cuenta con una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros? (contador, revisor fiscal, auxiliar de contabilidad, etc)	Completa	SI	1						
10	¿La empresa posee una estructura de crédito estructurada y se revisa periódicamente para efectos de cobranzas y recuperación de cartera?	Completa	SI	1						
			TOTAL	10	0					

Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 22. Proceso de Producción

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HÉRNANDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH						
N°	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	NIVEL DE CUMPLIMIEN	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRIA	RECOMENDACIÓN	PLANES	
3	¿La empresa conoce cuales son las fallas o dificultades durante su proceso productivo, (operaciones que limitan su capacidad productiva)?	Completa	SI	1						
4	¿La empresa cuenta con métodos de producción que estén en la capacidad de entregar los productos a sus clientes en el tiempo requerido?	Completa	SI	1						
5	¿En la empresa existe rotación óptima de inventarios de materias primas (FIFO - primero en entrar primero en salir)?	Completa	SI	1						
6	¿La empresa tiene información constante sobre la cantidad de inventario que posee y sabe cuál es el valor de sus stocks (unidades de inventario para la venta)?	Completa	SI	1						
7	¿La empresa cuenta con una distribución de planta, equipos, mobiliario, distribución de áreas de trabajo, conforme a la reglamentación existente para el sector?	Completa	SI	1						
8	¿En la empresa existe un programa de mantenimiento definido para instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos?	No Iniciada	NO		1					
9	¿La empresa selecciona y evalúa los proveedores tomando en cuenta criterios de calidad, producción, oportunidad y precio de la materia prima?	Completa	SI	1						
10	¿La empresa cuenta con programas de gestión ambiental?	Atrasada	NO		1					
			TOTAL	8	2					

Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 23. Proceso Comercial

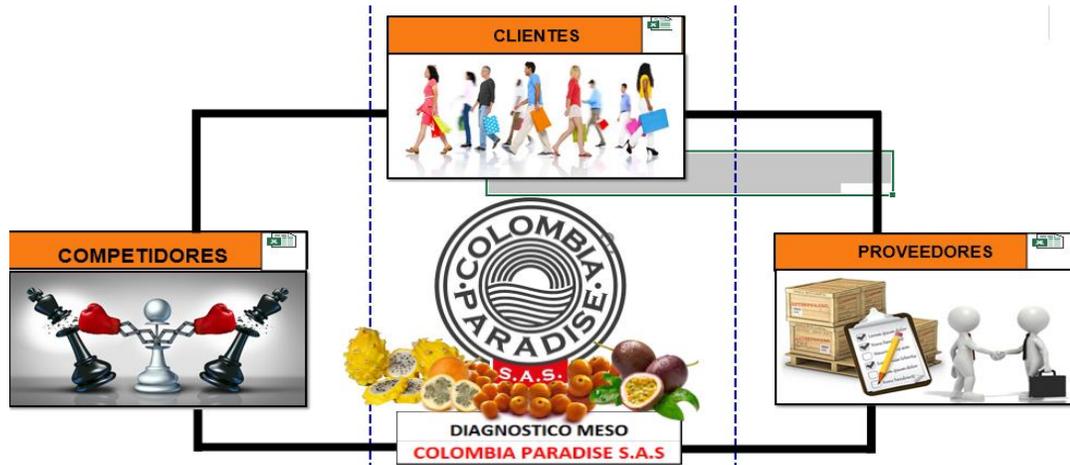
 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNANDEZ CÁRDENA S YESICA VARGAS MICAN MÓNICA YULIETH					
N°	GESTIÓN COMERCIAL	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRIA	RECOMENDACIÓN	PLANES
1	¿La empresa tiene identificado: segmento/ nicho de mercado/ clientes?	Completa	SI	1	1	SI	7	10	1
2	¿La empresa cuenta con estrategias de mercadeo? (acciones promocionales, mezcla de producto, precio, promoción, comunicación, distribución, servicio)?	En Desarrollo	NO		1	NO	3		2
3	¿La empresa sabe cuál es su competencia directa? (que productos venden, canales, precios de venta, etc)	Completa	SI	1	1				3
4	La empresa aplica técnica de gestión comercial para el cumplimiento de objetivos de ventas?	Completa	SI	1	1				4
5	¿La empresa cuenta con un presupuesto anual para desarrollar las estrategias de mercadeo?	En Desarrollo	NO		1	0			5
6	¿La empresa conoce cuáles son sus elementos diferenciadores frente a sus competidores?	Completa	SI	1	1				6
7	¿Dispone de medios informativos para dar a conocer sus productos y/o servicios (portafolio, brochure, página WEB, Blog, Código QR, etc)?	Atrasada	SI	1	1				7
8	¿La empresa cuenta con una promesa de servicio para con sus clientes? (calidad, post venta, garantías, medición de satisfacción)?	Atrasada	NO		1	0			8
9	¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos?	Completa	SI	1	1				9
10	¿La empresa cuenta con marca, denominación de origen; e implementa estrategias para su posicionamiento?	En Desarrollo	SI	1	1				10
			TOTAL	7	3				18

Fuente: Propio de la investigación

7.9 NIVEL MESO SISTEMATIZADO

- OBJETIVO N° 2: **“Caracterizar los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S (Nivel Meso)”**.
- Este segundo nivel, está constituido por los tres principales **eslabones** que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S, los cuales, poseen de manera individual una lista de chequeo que contiene interrogantes con sus respectivas opciones de respuesta SI y NO, **indicadores de importancia** por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama de torta y de semaforización.

Ilustración 24. Nivel Meso Sistematizado

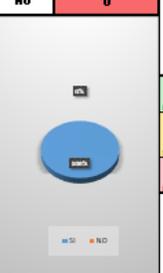


Fuente: Propio de la investigación

7.9.1 Nivel meso de la herramienta metodológica que integra Eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S

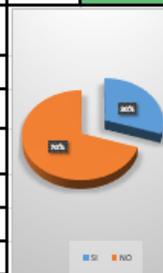
A continuación, se muestran pantallazos (ver ilustración 25 a 27) de la funcionalidad de la herramienta que hacen evidente el diseño y forma de presentación, las variables a evaluar, los indicadores de medición, la representación gráfica de los resultados y la colorimetría (ver anexos excel).

Ilustración 25. Eslabón de Proveedores

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENA S YESICA VARGAS MICÁN MONICA YULIETH						
N°	PROVEEDORES	NIVEL DE IMPORTANCIA	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN		
1	¿Sus proveedores trabajan bajo estándares de calidad o buenas prácticas de manufactura?	Relevante	SI	1	1	SI 10	10	1		
2	¿Cuenta con un sistema de inventario de mercancías?	Relevante	SI	1	1	NO 0		2		
3	¿Utiliza en método PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir)?	Relevante	SI	1	1			3		
4	¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?	Relevante	SI	1	1			4		
5	¿Su empresa comparte información con los proveedores acerca de los pronósticos de la demanda?	Relevante	SI	1	1			5		
6	¿Periódicamente se realiza en la empresa evaluación de proveedores?	Relevante	SI	1	1			6		
7	¿Su empresa realiza preselección y selección de proveedores estratégicos?	Relevante	SI	1	1			7		
8	¿La empresa utiliza canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?	Relevante	SI	1	1			8		
9	¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	Relevante	SI	1	1			9		
10	¿Los proveedores cuentan con la capacidad frente a un aumento significativo en la demanda?	Relevante	SI	1	1			10		
			TOTAL	10	0					10

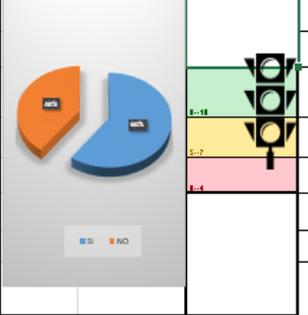
Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 26. Eslabón de Clientes

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENA S YESICA VARGAS MICÁN MONICA YULIETH						
N°	CLIENTES	NIVEL DE IMPORTANCIA	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN		
1	¿La continuidad de los contratos de venta se mantienen así los países destino se encuentren en cambios de estación?	Relevante	NO	1	0	SI 3	10	1		
2	¿La demanda de los productos continua estable así hayan cambios de temporadas o tendencias específicas en los consumidores?	Relevante	NO	1	0	NO 7		2		
3	¿Reconoce los motivos de preferencia como también la frecuencia de compra de los consumidores hacia sus productos?	Moderado	NO	1	0			3		
4	¿Dentro de su estudio de mercado ha identificado el perfil de sus consumidores?	Moderado	NO	1	0			4		
5	¿La empresa reconoce los productos sustitutos que puedan acaparar la atención y preferencia de sus consumidores?	Moderado	SI	1	1			5		
6	¿Realiza seguimiento al cliente o mide el grado de satisfacción de sus consumidores hacia los productos actuales ofrecidos por la empresa?	Moderado	NO	1	0			6		
7	¿Ofrece incentivos a clientes frecuentes o promociones de venta?	Moderado	NO	1	0			7		
8	¿Planea diversificar la producción con el fin de conquistar nuevos mercados?	Relevante	SI	1	1			8		
9	¿La capacidad de producción de la empresa puede atender incremento de la población y su demanda?	Relevante	SI	1	1			9		
10	¿Considera que cuenta con clientes leales?	Moderado	NO	1	0			10		
			TOTAL	3	7					10

Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 27. Eslabón de Competidores

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENA YESICA VARGAS MICÁN MONICA YULIETH					
N°	COMPETIDORES	NIVEL DE IMPORTANCIA	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN	
1	¿Los productos que ofrece la empresa cuentan con valores agregados frente a la competencia?	Relevante	SI	1	1	SI	6	10	
2	¿Considera que su organización se encuentra dentro de un Océano Azul?	Moderado	SI	1	1	NO	4		
3	¿Su empresa cuenta con tecnología a la vanguardia frente a la competencia?	Moderado	SI	1	1				
4	¿La empresa plantea estrategias para posicionar la marca frente a la competencia?	Moderado	NO	1	0				
5	¿Considera que los productos que ofrece la empresa poseen estándares de calidad superiores a los que ofrece la competencia?	Relevante	SI	1	1				
6	¿Los precios de venta de los productos que ofrece la empresa son basados en la calidad del producto?	Relevante	SI	1	1				
7	¿Los programas de marketing de la empresa son eficaces frente a los de sus competidores?	Moderado	NO	1	0				
8	¿La rentabilidad de la empresa se mantiene estable así los precios de venta de la competencia fluctúan?	Moderado	SI	1	1				
9	¿Reconoce las fortalezas y debilidades de su competencia?	Trivial	NO	1	0				
10	¿La empresa conoce los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación?	Moderado	NO	1	0				
			TOTAL	6	4				

Fuente: Propio de la investigación

7.10 NIVEL MACRO SISTEMATIZADO

- OBJETIVO N° 3: **“Analizar el entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa. (Nivel Macro)”**.
- Este tercer nivel, está constituido por los tres principales **entornos** en los que interactúa Colombia Paradise S.A.S, los cuales, poseen de manera individual una lista de chequeo que contiene interrogantes con sus respectivas opciones de respuesta SI y NO, **indicadores de afectación** por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama de torta y de semaforización.

Ilustración 28. Nivel Macro Sistematizado



Fuente: Propio de la investigación

7.10.1 Nivel macro de la herramienta metodológica que integra el entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa Colombia Paradise S.A.S

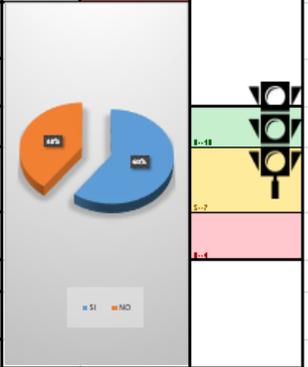
A continuación, se muestran pantallazos de la funcionalidad de la herramienta que hacen evidente el diseño y forma de presentación, (ver ilustración 29 a 31), las variables a evaluar, los indicadores de medición, la representación gráfica de los resultados y la colorimetría (ver anexos excel).

Ilustración 29. Aspecto Político

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENA YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH			
N°	ASPECTO POLITICO	NIVEL DE AFECCIÓN	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA
1	¿La empresa adelanta iniciativas o plantea estrategias que la protejan frente a Inestabilidades jurídicas?	Alta	NO	1	0	SI	6
2	¿La empresa dimensiona los retos que enfrentaría frente a cambio de gobierno?	Alta	SI	1	1	NO	4
3	¿La empresa dimensiona los aspectos negativos que trae consigo actividades de contrabando en el país?	Alta	SI	1	1		
4	¿La empresa considera que la política fiscal en Colombia está acorde con la actividad económica que...	Alta	NO		1	0	
5	¿La empresa se mantiene estable así el país enfrente Inestabilidades políticas con gobiernos vecinos?	Alta	NO		1	0	
6	¿El proceso de paz beneficia de manera significativa algún proceso de la empresa?	Alta	SI	1		1	
7	¿La empresa considera que el gobierno central ejerce control frente a la competencia desleal y evasión de impuestos?	Alta	NO		1	0	
8	¿La formulación e implementación de políticas públicas favorecen significativamente a la empresa?	Alta	SI	1		1	
9	¿La empresa percibe una participación dinámica del aparato estatal para garantizar la generación de APP o economía mixta?	Alta	SI	1		1	
10	¿La empresa estima que los índices de corrupción en Colombia tienen incidencia relevante en su ejercicio económico?	Alta	SI	1		1	
			TOTAL	4	4		

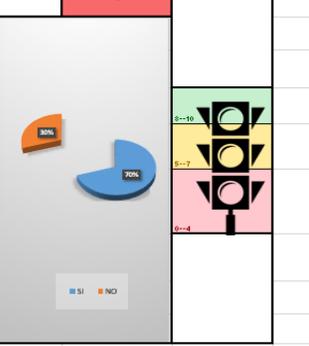
Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 30. Aspecto Social

 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH			
N°	ASPECTO SOCIAL	NIVEL DE AFECTACIÓN	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA
1	¿La empresa apoya económicamente proyectos y actividades desarrolladas en el entorno donde está ubicada (Responsabilidad Social Corporativa)?	Alta	SI	1	1	SI 6	10
2	¿La empresa comprende a la perfección su funcionamiento y el papel que desempeña en su entorno?	Media	SI	1	1	NO 4	
3	¿Existe un comité de responsabilidad social integrado por los representantes de las principales áreas de la empresa?	Media	NO		1 0		
4	¿La empresa da manejo oportuno a las operaciones actuales que puedan ser señaladas como irresponsable para la sociedad?	Alta	SI	1	1		
5	¿Cada dueño de proceso ha analizado los impactos de su operación a nivel social y ambiental?	Media	SI	1	1		
6	¿La empresa cuenta con otras iniciativas como Equidad de género, Industria Limpia, Empresa Inoluyente, Empresa Familiarmente Responsable, Best Place to Work u otras particulares?	Media	NO		1 0		
7	¿La empresa conoce con cifras exactas cuál es el consumo de papel de la compañía y si éste viene de bosques certificados o si es reciclado?	Media	NO		1 0		
8	¿La empresa cuenta con planes de accesibilidad de personal y/o clientes con discapacidad?	Alta	SI	1	1		
9	¿En la empresa se contempla la sustentabilidad en toda la cadena de valor a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables?	Alta	SI	1	1		
10	¿Se cuenta con políticas de transparencia y anticorrupción?	Media	NO		1 0		
			TOTAL	6	4		

Fuente: Propio de la investigación

Ilustración 31. Aspecto Económico

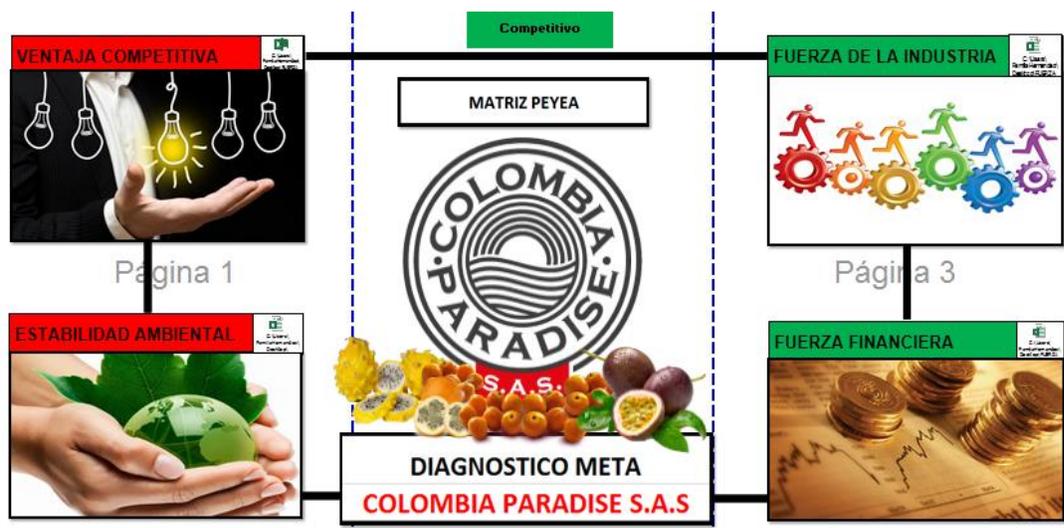
 COLOMBIA PARADISE S.A.S		 UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA Generación Siglo 21		ELABORADO POR: HERNÁNDEZ CÁRDENAS YESICA VARGAS MICÁN MÓNICA YULIETH				
N°	ASPECTO ECONÓMICO	NIVEL DE AFECTACIÓN	RESULTADO	SI	NO	CALIFICACIÓN	COLORIMETRÍA	RECOMENDACIÓN
1	¿Aplica la empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad?	Alta	SI	1	1	SI 7	10	
2	¿La estabilidad de la empresa se mantiene así el país al cual dirige lo productos se encuentre con problemas de inflación?	Alta	NO		1 0	NO 3		
3	¿La empresa es participe de iniciativas o ayudas gubernamentales tales como el apoyo a exportadores?	Alta	SI	1	1			
4	¿Los tratados de libre comercio benefician a gran escala las relaciones de comercio exterior de la empresa?	Alta	SI	1	1			
5	¿La empresa adelanta iniciativas para explorar nuevos mercados?	Alta	SI	1	1			
6	¿La empresa adelanta iniciativas o estrategias que blinden o amortiguen la empresa frente cambios bruscos ocasionados por reformas tributarias?	Alta	SI	1	1			
7	¿La empresa plantea estrategias frente a problemas como el desempleo, la deflación, problemas de corrupción y conflicto que se puedan presentar en el país para que no afecte significativamente su actividad económica?	Alta	NO		1 0			
8	¿La empresa está preparada para atender nuevas medidas arancelarias y no arancelarias que dificulten la exportación del producto?	Alta	NO		1 0			
9	¿La empresa ha sido resiliente a los cambios que surgen frente al proceso de la globalización?	Alta	SI	1	1			
10	¿La empresa se acoge a los lineamientos propuestos en la Ley 1314 de 13-07-2009?	Alta	SI	1	1			
			TOTAL	7	3			

Fuente: Propio de la investigación

7.11 NIVEL META SISTEMATIZADO

- OBJETIVO N° 4: “*Determinar la ventaja competitiva de la empresa; reforzando el micro, meso y macro ambiente. (Nivel meta)*”.
- Este cuarto nivel, está constituido por los cuatro **criterios** que determinarán la ventaja competitiva de la empresa Colombia Paradise S.A.S, los cuales, poseen de manera individual una lista de chequeo que contiene una serie de variables con sus respectivas opciones de respuesta con una escala numérica, **indicadores de fuerza** por colorimetría, representación gráfica de los resultados obtenidos a través de diagrama de torta y de semaforización.

Ilustración 32. Nivel Meta Sistemizado



Fuente: Propio de la investigación

7.11.1 Nivel meta de la herramienta metodológica que integra los cuatro criterios que determinarán la ventaja competitiva de la empresa Colombia Paradise S.A.S

A continuación, (ver ilustración 27 a 30) se muestran pantallazos de la funcionalidad de la herramienta que hacen evidente el diseño y forma de

presentación, las variables a evaluar, la escala de calificación en el rango de -1 a -6 en los criterios de ventaja competitiva y estabilidad ambiental y de 1 a 6 en los criterios de fuerza financiera y fuerza de la industria; promediados y cuyo resultado permitirá graficar un plano cartesiano que mostrará su ubicación dentro de los cuadrantes para definir qué tipo de estrategias serán formuladas e implementadas (ver anexos excel).

Tabla 27. Ventaja Competitiva

Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental		FF y FI VC y EA					
FUERZAS		CALIFICACIÓN					
VENTAJA COMPETITIVA	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
Prestación de servicio post-venta			x				-3
Tecnología de punta	x						-1
Diversificación de productos		x					-2
Alianzas estratégicas con proveedores							-6
Acceso a medios masivos de publicidad	x						-1
Costos de los insumos		x					-2
Calidad del producto						x	-6
Capacidad de generar valor a los productos			x				-3
Lealtad y satisfacción del cliente						x	-6
Calidad atención al cliente (Recursos, canales, etc)				x			-4
Conocimiento de la competencia			x				-3
Capacidad instalada e infraestructura					x		-5
Clima laboral					x		-3
Participación mercado nacional			x				-3
Diseños exclusivos			x				-3
Innovación en los productos		x					-2
Estrategias de publicidad y mercadeo	x						-1
Estructura Organizacional			x				-3
Disponibilidad de canales de distribución y venta						x	-6
Imagen de la Empresa						x	-6
TOTAL FACTOR	-3	-6	-15	-4	-8	-30	-3,3

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 28. Estabilidad Ambiental

Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental		FF y FI VC y EA					
FUERZAS		CALIFICACIÓN					
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROMEDIO
La Globalización					x		-5
Tendencias culturales y étnicas				x			-4
Tendencias de consumo cambiantes				x			-4
Apoyos gubernamentales				x			-4
Situación del país				x			-4
Convenios Comerciales entre países						x	-6
Política Fiscal		x					-2
Incremento del índice de desempleo				x			-4
Política Laboral			x				-3
Grupos al margen de la ley			x				-3
Competencia desleal	x						-1
Incentivos otorgados a las pymes					x		-5
TOTAL FACTOR	-1	-2	-6	-20	-10	-6	-3,75

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 29. Fuerza de la Industria

			MATRIZ PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)				
Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria						FF y FI	
Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental						VC y EA	
Página 1				Página 2			
FUERZAS				CALIFICACIÓN			
FUERZA DE LA INDUSTRIA	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Utilización de los recursos					x		4
Nuevos competidores nacionales					x		4
Tasas de crecimiento del sector industrial					x		4
Estabilidad Financiera				x			4
Experiencia Comercial		x					2
Habilidad técnica y de manufactura						x	6
Desarrollo e investigación de nuevos productos			x				2
Productividad					x		5
TOTAL FACTOR	0	2	3	4	20	6	4,375

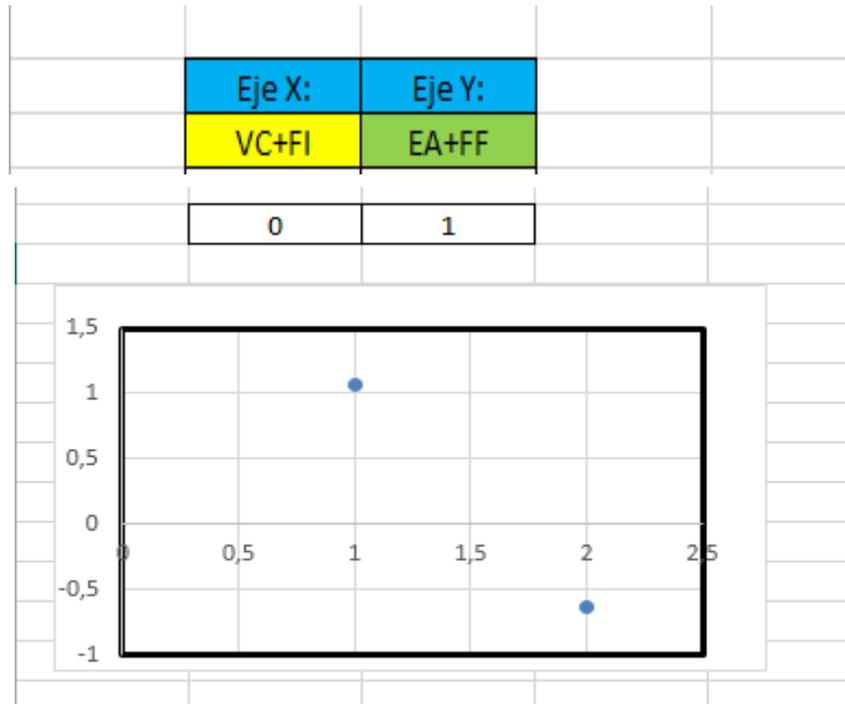
Fuente: Propio de la investigación

Tabla 30. Fuerza Financiera

			MATRIZ PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)				
Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria						FF y FI	
Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental						VC y EA	
Página 1				Página 2			
FUERZAS				CALIFICACIÓN			
FUERZA FINANCIERA	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere			x				3
Rentabilidad de producto				x			4
Definición de políticas de precio				x			4
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x					2
Disponibilidad de inversión para proyectos		x					2
Rentabilidad, retorno de la inversión				x			4
Rotación de cartera			x				3
Estabilidad y control de costos y gastos		x					2
Rotación de inventarios				x			4
TOTAL FACTOR	0	6	6	16	0	0	3,1111111

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 31. Ejes PEYEA



Fuente: Propio de la investigación

8 RESULTADOS:

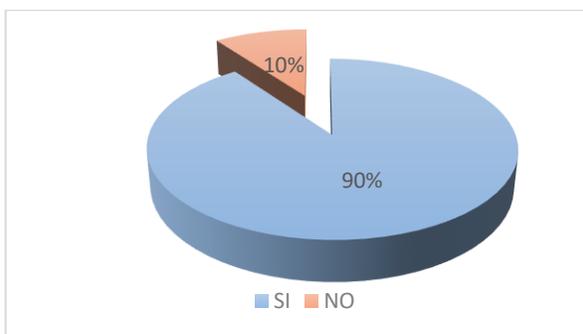
8.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LA METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

8.2 NIVEL MICRO

- RESULTADO N° 1: “*Identificación de los procesos y su funcionamiento en la empresa Colombia Paradise S.A.S. (Nivel Micro)*”.
- **RESULTADO N° 1:** En el nivel micro, se identificaron y evaluaron los procesos: administrativo, comercial, producción, finanzas, talento humano, sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y calidad, con el ánimo de que la Empresa Colombia Paradise S.A.S encamine estrategias que orienten las acciones para aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas de las organizaciones, para lo cual, dentro del instrumento se establecieron recomendaciones que garanticen la mejora continua de dichos procesos.

A continuación se muestran las gráficas que evidencian los resultados obtenidos de los siete procesos evaluados mediante las listas de chequeo que tienen como opción de respuesta SI y NO (ver anexos excel).

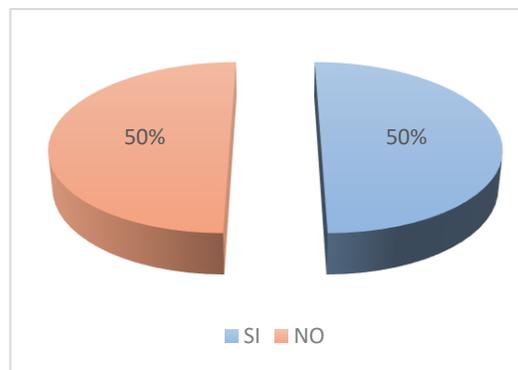
Gráfica 1. Proceso Administrativo



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 1:** De acuerdo con la gráfica anterior, se menciona que el 90% de las respuestas a los interrogantes en el proceso administrativo fueron positivas, ya que la empresa ha dirigido esfuerzos a la creación y difusión de una imagen o filosofía corporativa sólida que garantice el compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Por otro lado, el 10% de estas fueron negativas, dado que la empresa aún no cuenta con un mecanismo para evaluar periódicamente las competencias y habilidades de sus empleados, lo cual, impacta de manera significativa el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Gráfica 2. Proceso de Talento Humano

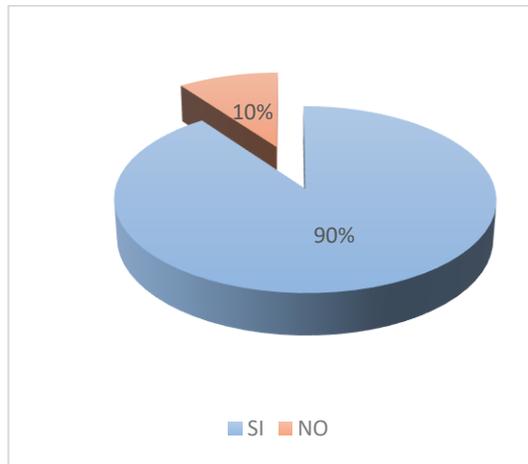


Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 2:** En concordancia con la gráfica 2, se evidencia que en primera medida un 50% corresponde a las respuestas positivas sobre los interrogantes; lo cual, indica que la empresa adelanta acciones en términos de contratación, de formación y actualización; adicionalmente, hace uso óptimo y realiza control sobre los recursos técnicos y tecnológicos con los que cuenta. En segunda medida, el otro 50% está representado por las respuestas negativas asociadas a la carencia de un plan de gestión de TT.HH, no recurrencia a bolsas de empleo para la contratación del personal,

plan de incentivos, falla en la disposición de espacios que fomenten la integración entre los empleados, como también no realiza evaluación del clima organizacional.

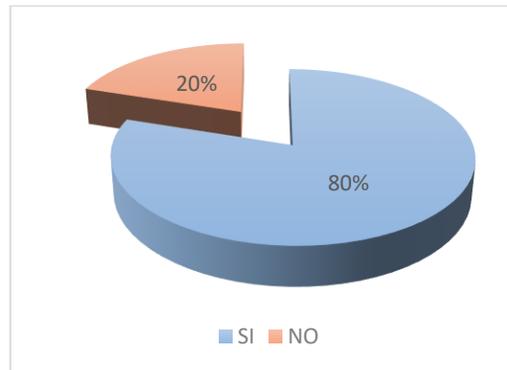
Gráfica 3. Proceso de Calidad



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 3:** Con referencia a la gráfica 3, se demuestra a gran escala que las respuestas son positivas en un 90% ya que la empresa se encuentra desarrollando estrategias que permitan integrar los procesos dentro de un modelo de excelencia traducido en una ventaja comparativa y competitiva que le garantice mejores resultados y posicionamiento en el mercado. En otro aspecto, las respuestas negativas hacen parte de un 10% que comprenden la mediana capacidad de la empresa para enfrentar o reaccionar ante las contingencias que se presenten a raíz de que su sistema de gestión de la calidad aún está en proceso de formulación e implementación.

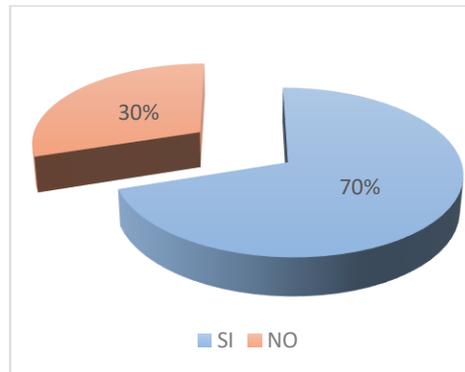
Gráfica 4. Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 4:** En correspondencia a la gráfica 4, se indica que la empresa cumple a cabalidad con un 80% de los interrogantes planteados, los cuales, tienen que ver con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST adoptado de acuerdo su tamaño y características en el que se destacan aspectos como: el apoyo de la alta dirección en cada de las etapas de la implementación, todos los empleados de la empresa están afiliados a un sistema de seguridad social, se adelantan brigadas de prevención y atención a emergencias, cuenta con un reglamento de higiene y seguridad industrial divulgado a sus trabajadores y tiene en cuenta el nivel de riesgo al cual se somete cada uno de ellos, posee una señalización respectiva en caso de emergencias como también la infraestructura y el entorno se encuentran adecuados para propender por la seguridad y comodidad de todos sus empleados; significando que Colombia Paradise S.A.S refleja un especial interés en brindar un ambiente idóneo para el desarrollo efectivo de su actividad económico y al mismo tiempo velar por el bienestar de los trabajadores.

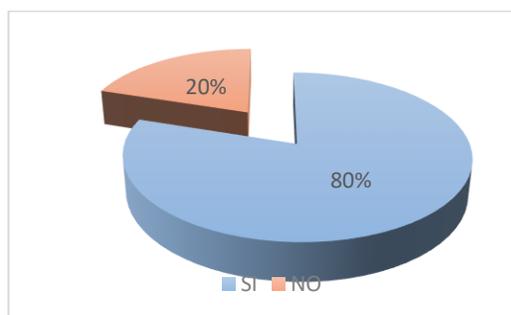
Gráfica 5. Proceso Comercial



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 5:** Respecto al gráfica 5, es posible afirmar que el 70% corresponde a las respuestas positivas que se enmarcan en el conocimiento que tiene la empresa sobre su segmento de mercado, el reconocimiento de su competencia directa y elementos diferenciadores, en la disposición de medios informativos para dar a conocer sus productos, como también en el hecho de que la empresa cuenta con un buzón de sugerencias y posee una marca y denominación de origen. Por consiguiente, el 30% refiere que la empresa no establece estrategias de mezcla de marketing, no realiza destinación específica para dichas estrategias, adicionalmente, no cuenta con una promesa de servicio post-venta ni tampoco mide la satisfacción del cliente.

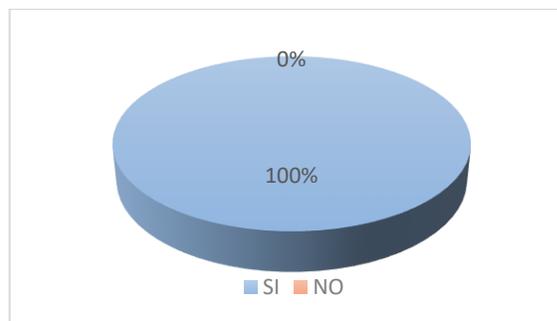
Gráfica 6. Proceso de Producción



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 6:** De acuerdo a la gráfica 6, se señala que el 80% refleja las fortalezas que posee la empresa en su proceso productivo, las cuales, corresponden al amplio conocimiento en cuanto a las fallas o dificultades en su proceso productivo, cuenta con métodos de producción acordes a la demanda y al tiempo requerido, existe rotación de inventarios y tiene información actualizada sobre la cantidad que posee, además, tiene una distribución de planta de equipo, distribución de áreas de trabajo, mobiliario, conforme al reglamento requerido que está en constante mejora dado que a la fecha, la empresa Colombia Paradise S.A.S adelanta la construcción de una nueva planta de producción.

Gráfica 7. Proceso Financiero



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 7:** Con base en la gráfica 7, resulta posible reconocer que el proceso que se encuentra más fortalecido en Colombia Paradise S.A.S es el financiero, dado que comprende un 100% de las respuestas positivas. Puesto que conoce todos sus movimientos financieros a través del estado de resultados, balance general, indicadores financieros y análisis periódicos, adicional, cuenta con un registro taxativamente descrito de sus activos corrientes y no corrientes; destacando que posee una estructura humana necesaria para administrar los asuntos financieros.

- **Análisis general de listas de chequeo del nivel micro:**

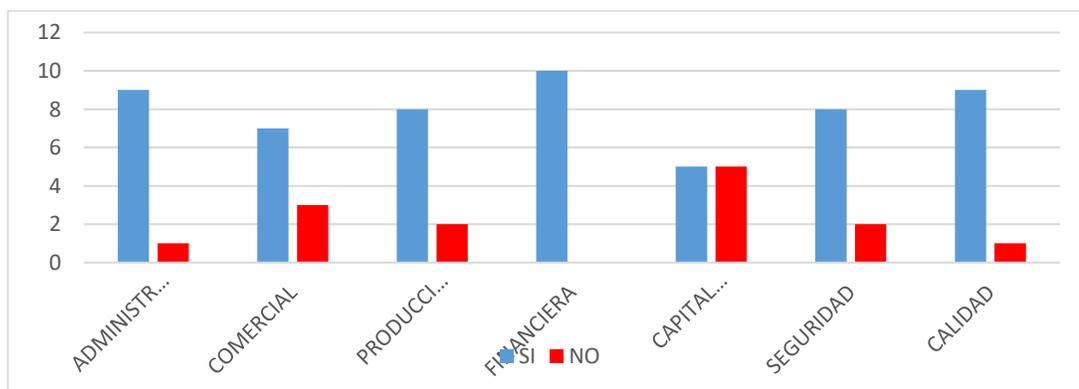
- En la tabla 32 y la gráfica 8, se da a conocer el consolidado de los resultados arrojados por las respuestas a los interrogantes mediante las opciones SI y NO de las listas de chequeo aplicadas a los siete procesos que comprenden el nivel micro de la metodología de Diagnóstico.

Tabla 32. Análisis de Procesos

N°	PROCESOS	SI	NO
1	G. ADMINISTRATIVA	9	1
2	G. COMERCIAL	7	3
3	G. PRODUCCIÓN	8	2
4	G. FINANCIERA	10	0
5	G. CAPITAL HUMANO	5	5
6	G. SEGURIDAD	8	2
7	G. CALIDAD	9	1
TOTAL		56	14
TOTAL DE PREGUNTAS			<u>70</u>

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 8. Resultado Procesos



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis general de indicadores de medición del nivel micro:**

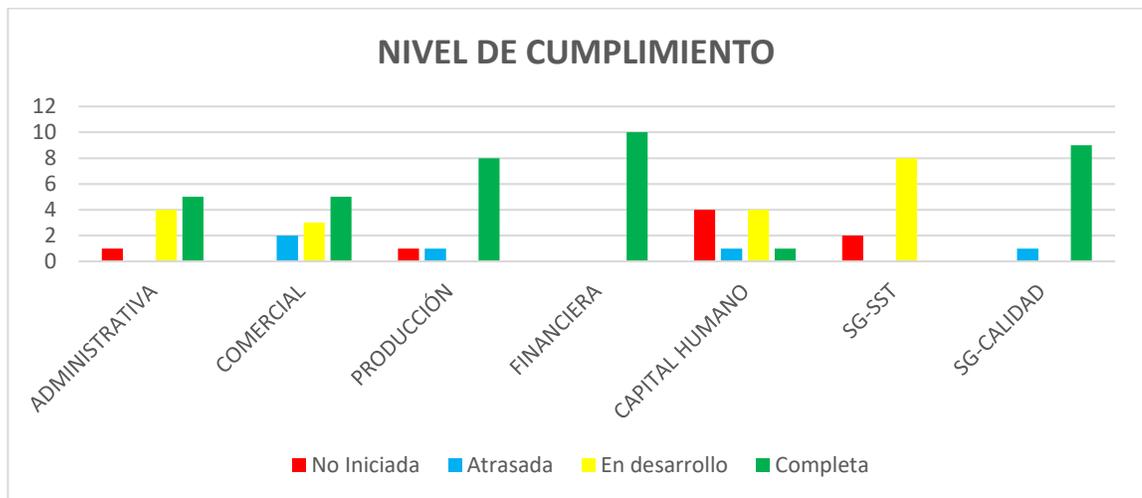
- En la tabla 33 y la gráfica 9, se muestran los resultados arrojados de las actividades propuestas dentro de las listas de chequeo; medidas a través de los indicadores: no iniciada, atrasada, en desarrollo y completa que corresponden al nivel de cumplimiento.

Tabla 33. Nivel de cumplimiento- nivel micro

	No Iniciada	Atrasada	En desarrollo	Completa
ADMINISTRATIVA	1	0	4	5
COMERCIAL	0	2	3	5
PRODUCCIÓN	1	1	0	8
FINANCIERA	0	0	0	10
CAPITAL HUMANO	4	1	4	1
SG-SST	2	0	8	0
SG-CALIDAD	0	1	0	9
TOTAL	8	5	19	38

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 9. Resultados Nivel de Cumplimiento



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis de indicadores del nivel micro**

- Teniendo presente la tabla 33 y la gráfica 9, resulta posible demostrar que de las 70 actividades evaluadas dentro de la lista de chequeo, que corresponden al 100%, se menciona que 38 de ellas, se encuentran en el indicador (completo) que equivalen al 54,2%, seguido por 19 de ellas que se ubican en el indicador (en desarrollo) y equivalen al 27,1%, continuando con 5 de estas que se muestran en un indicador (atrasado) y corresponden al 7,1% y por último se visualizan 8 de ellas que se encuentran en un estado crítico reflejado en el indicador (no iniciado) representado por el 11,4% del total. En este sentido, se concluye que el panorama es alentador, puesto que más del 50% de los resultados de la lista chequeo se inclinan hacia el indicador (completo).

8.2.1.1 Análisis de resultado N° 1: “*Identificación de los procesos y su funcionamiento en la empresa Colombia Paradise S.A.S. (Nivel Micro)*”.

Se logró evidenciar que la empresa Colombia Paradise S.A.S. dentro del nivel micro puede fortalecerse adelantando iniciativas e implementando estrategias que le permitan aumentar su nivel de competitividad, los resultados del diagnóstico evidencian que actualmente el proceso financiero es el más robusto, ya que la empresa imprime gran esfuerzo en contratar personal idóneo en este ámbito; como también ejercen control constante en todos sus movimientos de económicos.

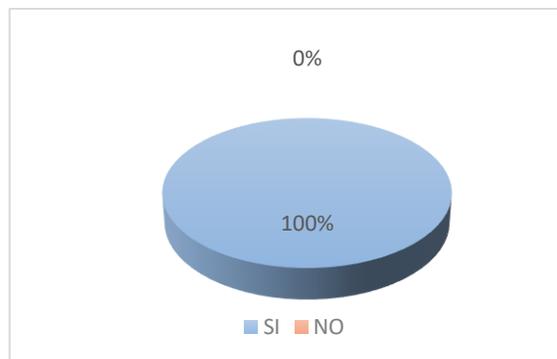
De la misma manera se reconoció el proceso al cual la empresa debe imprimir un mayor esfuerzo, este es el proceso de Talento Humano, para ello la metodología propone una serie de directrices que la empresa puede implementar en dicho proceso. El diagnóstico micro, le permitió a la empresa

evaluar todos sus procesos, conocer el nivel de cumplimiento en el que se encuentran sus actividades y establecer estrategias con base en las recomendaciones que la metodología ofrece.

8.3 NIVEL MESO

- RESULTADO N° 2: “**Caracterización de los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S (Nivel Meso)**”.
- **RESULTADO N° 2:** En el nivel meso de la empresa, se formularon interrogantes por medio de la lista de chequeo, los cuales, permitieron caracterizar los eslabones que componen la cadena de valor, estos fueron: competidores, clientes y proveedores a los que además se les estableció una escala de importancia que determinó la influencia positiva entre la empresa y estos actores o partes interesadas.

Gráfica 10. Eslabón Proveedores

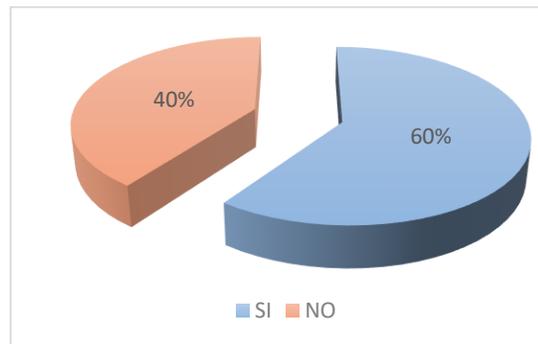


Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 1:** De acuerdo con la gráfica 10, es posible evidenciar que la empresa Colombia Paradise S.A.S imprime esfuerzos

significativos en la selección y evaluación periódica de sus proveedores, teniendo presente criterios de calidad y buenas prácticas de manufactura, cuenta con un sistema de inventario de mercancías y comparte información del pronóstico de la demanda con sus aliados estratégicos: los proveedores.

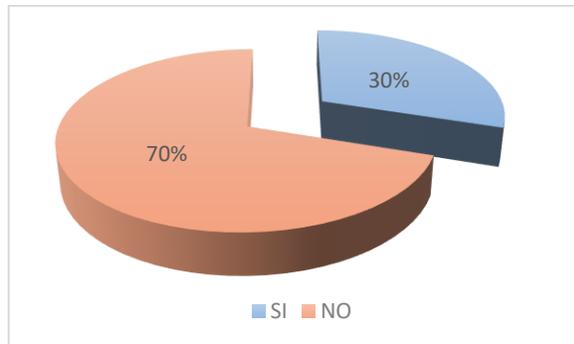
Gráfica 11. Eslabón Competidores



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 2:** En concordancia con la gráfica 11, se demuestra que el 60% está representado por las respuestas positivas de la empresa, dado que cuenta con valores agregados y posee tecnología vanguardista frente a sus competidores, se encuentra dentro de un océano azul, ofrece productos con altos estándares de calidad y la rentabilidad de la empresa se mantiene estable pese a la fluctuación de precios de la competencia. Por otro lado, el 40% se refiere a las respuestas negativas que se relacionan con la carencia de estrategias de posición de marca frente a la competencia, el hecho de no conocer los principales competidores o aliados potenciales, sus productos, características y ejes de diferenciación y mucho menos reconocer a profundidad las fortalezas y debilidades de su competencia.

Gráfica 12. Eslabón Clientes



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis N° 3:** Con base en la gráfica 12, se demuestra que el 70% hace parte de las respuestas negativas, puesto que la empresa debe someterse al cambio en la continuidad de los contratos de ventas, generados por los cambios de estación, temporadas y tendencias en los países a los que se exportan sus productos, además, no tiene claro los motivos de preferencia de los consumidores, así como la frecuencia de compra y el perfil de los mismos, tampoco realiza el seguimiento al grado de satisfacción de los clientes ni ofrece incentivos o promociones. Y el 30% restante hace alusión al reconocimiento que hace la empresa sobre los productos sustitutos que pueden acaparar la atención de sus consumidores, también a la planeación en cuanto a la diversificación de la producción con el fin de conquistar nuevos mercados y a la capacidad de producción de la empresa para atender al incremento de la población y su demanda.

- **Análisis general de listas de chequeo del nivel meso:**

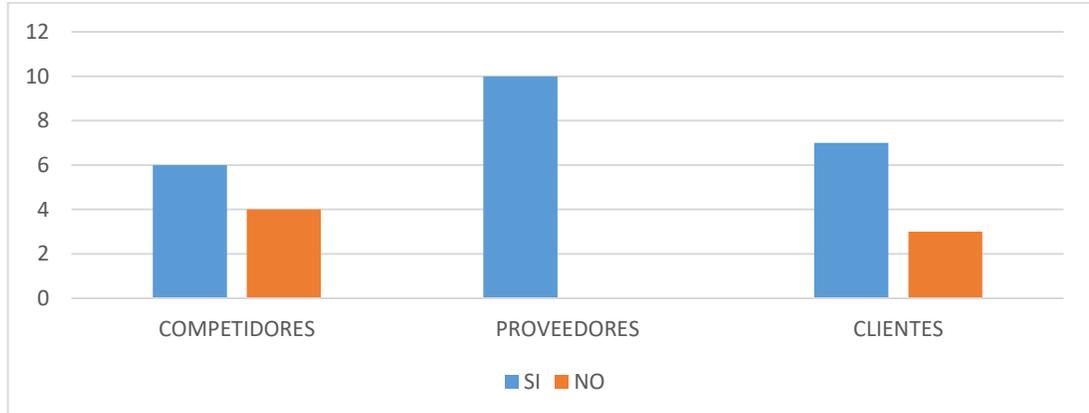
- En la tabla 34 y la gráfica 13, se da a conocer el consolidado de los resultados arrojados por las respuestas a los interrogantes mediante las opciones SI y NO de las listas de chequeo aplicadas a los tres eslabones de la cadena de valor que comprenden el nivel meso de la metodología de Diagnóstico.

Tabla 34. Resultados listas de chequeo nivel meso

ITEM	COMPETIDORES	PROVEEDORES	CLIENTES	TOTAL
SI	6	10	7	23
NO	4	0	3	7

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 13. Análisis datos cadena de valor



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis general de indicadores de medición del nivel meso:**

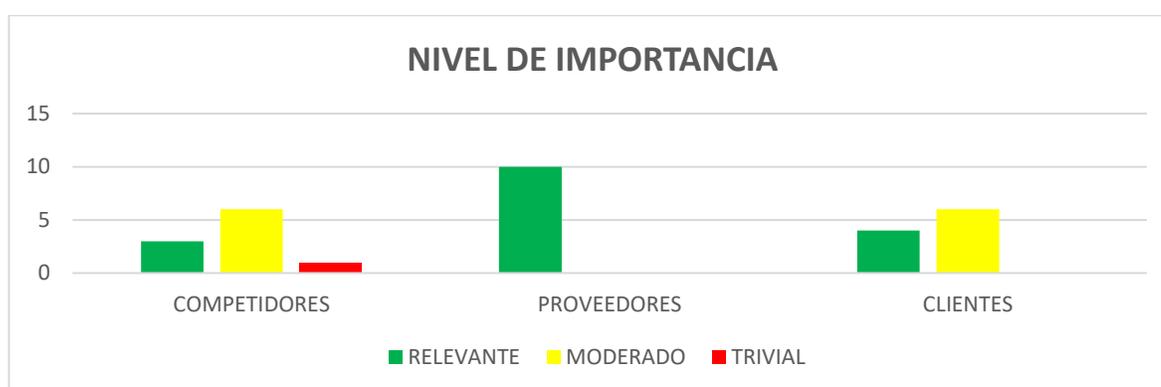
- En la tabla 35 y la gráfica 14, se muestran los resultados arrojados de las actividades propuestas dentro de las listas de chequeo; medidas a través de los indicadores: relevante, moderado, y trivial que corresponden al nivel de importancia.

Tabla 35. Nivel de Importancia- Nivel Meso

CRITERIOS	COMPETIDORES	PROVEEDORES	CLIENTES	TOTAL
RELEVANTE	3	10	4	17
MODERADO	6	0	6	12
TRIVIAL	1	0	0	1

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 14. Análisis del Nivel de Importancia



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis de indicadores del nivel meso**

- Teniendo presente la tabla y la gráfica anterior, resulta posible demostrar que de las 30 actividades evaluadas dentro de la lista de chequeo, que corresponden al 100%, se menciona que 17 de ellas, se encuentran en el indicador (relevante) que equivalen al 56,6%, seguido por 12 de ellas que se ubican en el indicador (moderado) y equivalen al 40%, y finalmente, se visualiza 1 de ellas que se refleja en el indicador (trivial) representado por el 3,33% del total. En este sentido, se concluye que la mayoría de actividades tienen una alta implicación, por ende, se debe prestar mayor atención a las que están enmarcadas en dicho indicador.

8.3.1.1 Análisis del resultado N° 2: “*Caracterización de los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S (Nivel Meso)*”.

Dentro del nivel meso la empresa Colombia Paradise S.A.S, se evaluó de manera óptima su posición frente a los tres eslabones de su cadena de valor: clientes, proveedores y competidores, pues sí bien esos actores pertenecen al entorno externo de la empresa, esta ejerce poder y decisión sobre ellos.

En primera medida, la empresa reconoció las fortalezas que posee frente a los proveedores, ya que esta, establece reglas estrictas en la contratación, evaluación y control de estos, dado que su producto es tipo exportación. Por otro lado, identificó las falencias que posee frente a sus clientes ya que afirmaron que no realizan planes de seguimientos ni de incentivos a estos, como tampoco reconocen las características del segmento meta y por último en cuanto a sus competidores, la empresa no realiza seguimiento y control sobre la actividad económica que estos desarrollan.

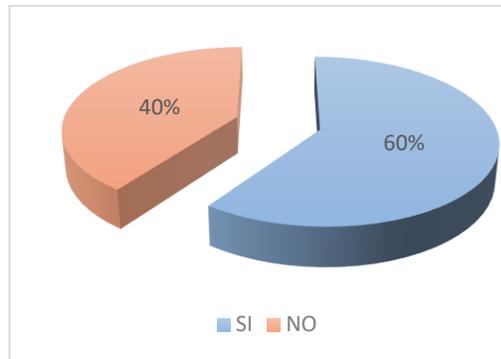
En este sentido, cabe destacar que, por este medio, también se logró medir el nivel de importancia que ejercen estos actores sobre su actividad económica.

8.4 NIVEL MACRO

- **RESULTADO N° 3: “*Análisis del entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa. (Nivel Macro)*”.**
- **RESULTADO N° 3:** En el nivel macro, se logró estudiar y analizar el entorno social, político y económico de la empresa, a través de variables y/o criterios que determinaron la capacidad que tiene la empresa para enfrentarse a las diferentes contingencias y retos que le presenta el sistema político, el mercado globalizado y los nuevos desafíos en temas de responsabilidad social corporativa, que para el caso de Colombia

Paradise S.A.S fueron muy positivos, sobre todo porque la empresa se encuentra en un proceso de expansión y estudia la posibilidad de diversificarse.

Gráfica 15. Aspecto Político

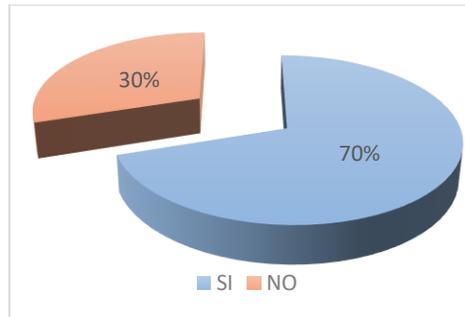


Fuente: Propio de la investigación

Análisis N° 1: De conformidad con lo anterior, es posible evidenciar que el 60% de las respuestas son positivas dado que la empresa dimensiona los retos que enfrentaría frente a un cambio de gobierno, también los aspectos nocivos que trae consigo actividades de contrabando en el país, así como el proceso de paz que se viene adelantado entre el gobierno y las FARC, sumado a la formulación e implementación de políticas públicas encaminadas a favorecer sustancialmente al sector empresarial; destacando la viabilidad de generar oportunidades de APP o economía mixta. Entre tanto, el 40% se encuentra representado con respuestas negativas, relacionadas con la carencia de iniciativas que le garanticen a la empresa blindarse de inestabilidades jurídicas, adicional, se refleja una situación de inconformidad por parte de la empresa frente a la política fiscal en Colombia, sumado a ello, la empresa por su actividad económica está sujeta a inestabilidades políticas con los gobiernos vecinos y también

considera que el gobierno central no genera un control frente a la competencia desleal y evasión de impuestos.

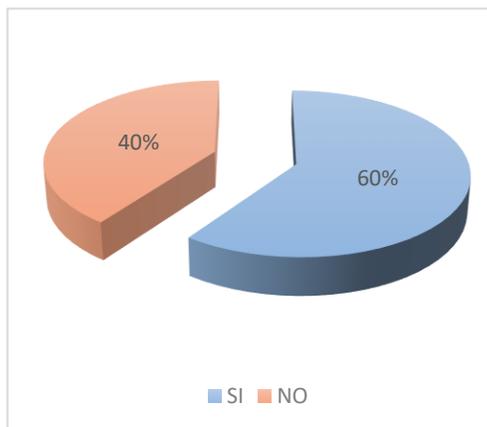
Gráfica 16. Aspecto Económico



Fuente: Propio de la investigación

Análisis N° 2: Con base en la gráfica 16, se menciona que el 70% hace parte de las respuestas positivas, puesto que la empresa aplica una política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad, además, se identifica que esta se beneficia en gran medida de la firma de tratados de libre comercio, lo cual, le permite adelantar iniciativas para explorar nuevos mercados y a participar de apoyos gubernamentales a exportadores, adicional, se encuentra atenta a formular estrategias que la blinden o amortigüen frente a cambios bruscos a nivel tributario, en este sentido, se acoge a los lineamientos establecidos en la Ley 1314 de 2009 y en general, muestra actitud resiliente frente al proceso de globalización. Y el 30% restante se refiere a que la empresa puede mostrar inestabilidades cuando el país al cual dirige los productos se encuentre con problemas de inflación, además la empresa no plantea estrategias frente a problemas de desempleo, deflación, problemas de corrupción y conflicto y en un momento dado puede no estar preparada para atender medidas arancelarias y no arancelarias que dificulten la exportación del producto.

Gráfica 17. Aspecto Social



Fuente: Propio de la investigación

Análisis N° 3: Con referencia a la gráfica 17, se afirma que el 60% está representado por respuestas positivas que están encaminadas a las iniciativas que adelanta la empresa en cuanto a proyectos dirigidos a la responsabilidad social corporativa; comprendiendo el papel que desempeña en su entorno y analizando su impacto, adicional ha centrado su atención en adelantar planes que beneficien a la población con discapacidad y ha contemplado la sustentabilidad en toda la cadena de valor a fin de que los productos lleguen a denominarse como sustentables. Y el restante 40% lo conforman las respuestas negativas que hacen referencia a la carencia de un comité de responsabilidad social integrado por los representantes de los principales procesos de la empresa, adicional, aún no se adelantan iniciativas relacionadas con equidad de género, industria limpia, empresa incluyente, empresa familiarmente responsable, entre otras iniciativas que generen un impacto significativo a Colombia Paradise S.A.S.

- **Análisis general de listas de chequeo del nivel macro:**

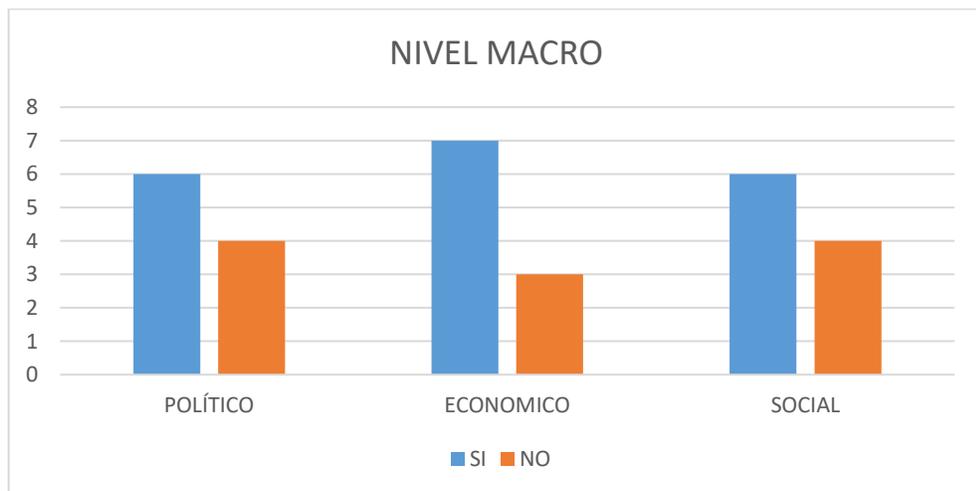
- En la tabla 36 y la gráfica 18, se da a conocer el consolidado de los resultados arrojados por las respuestas a los interrogantes mediante las opciones SI y NO de las listas de chequeo aplicadas a los tres aspectos dentro de los que interactúa la empresa Colombia Paradise S.A.S que comprenden el nivel macro de la metodología de Diagnóstico.

Tabla 36. Resultados de Aspectos

	ASPECTO	POLÍTICO	ECONOMICO	SOCIAL	TOTAL
1	SI	6	7	6	18
2	NO	4	3	4	12

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 18. Análisis de los Aspectos



Fuente: Propio de la investigación

- **Análisis general de indicadores de medición del nivel macro:**

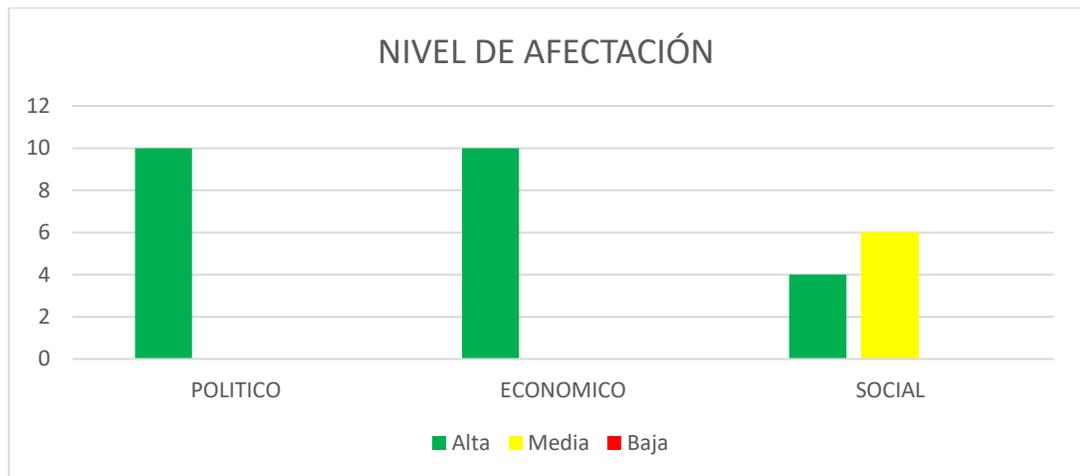
- En la tabla 37 y la gráfica 14, se muestran los resultados arrojados de las actividades propuestas dentro de las listas de chequeo; medidas a través de los indicadores: alta, media, y baja que corresponden al nivel de afectación.

Tabla 37. Nivel de Afectación- Nivel Macro

	ASPECTO	POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TOTAL
1	ALTA	10	9	4	24
2	MEDIA	0	0	6	6
3	BAJA	0	1	0	0

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 19. Análisis Nivel de Afectación



Fuente: Propio de la investigación

8.4.1.1 Análisis del resultado N° 3 “**Análisis del entorno social, político y económico dentro del cual interactúa la empresa. (Nivel Macro)**”.

- **Aspecto Político:**

En esta variable se marcan todos los aspectos que afectan a la empresa en el ámbito legal que puede incidir en la actividad comercial de COLOMBIA PARADISE S.A.S. Se encuentra como mayor oportunidad las ayudas gubernamentales aporte óptimo para el crecimiento de la misma y como mayor amenaza las contingencias políticas ya que todo lo relacionado con relaciones tanto positivas como negativas entre los países afectan directamente la economía de las empresas.

- **Aspecto Económico:**

Siendo Colombia Paradise S.A.S una empresa exportadora tiene como oportunidades de alto impacto el firmar nuevos contratos, el ampliar tanto su mercado como su oferta logrando así ser más competitiva en el mercado, pero a la vez debe ser precavida con los cambios económicos que sufra tanto el país de origen como al que llega el producto final, ya que puede sufrir alteraciones que varíen su estabilidad económica.

- **Aspecto Social:**

En esta variable se pudo identificar que el comportamiento de la sociedad es importante para un clima organizacional óptimo, pero este no afecta directamente la actividad económica de la empresa, aunque de ser mejorada esta traería consigo el aumento en la productividad y las oportunidades de desarrollar y mantener procesos de alta calidad.

8.5 NIVEL META

- RESULTADO N° 4: ***“Determinación de la ventaja competitiva de la empresa; reforzando el micro, meso y macro ambiente. (Nivel meta)”***.
- **RESULTADO N° 4:** En el nivel meta, se detectaron las fuerzas del mercado a través de la Matriz PEYEA, en la cual, fue posible reunir criterios e indicadores de los anteriores niveles: micro, meso y macro ambiente para reconocer las falencias en términos de estrategias de mercadeo y publicidad, de diversificación de productos, de generación de innovación, de uso de las TIC; aspectos relacionados con la ventaja competitiva y que requieren de una mayor atención. Todo ello, con el ánimo de que la empresa perciba sus falencias, potencialice sus puntos fuertes y aproveche oportunidades constantemente.
- **Análisis general de los criterios del nivel meta:**

En la tabla 38 y 39, se dan a conocer los criterios empleados y respectivamente ejes para graficar, los cuales, hacen parte de la matriz PEYEA para evaluar el nivel meta de la metodología de diagnóstico.

Tabla 38. Criterios Nivel Meta

Fuerza Financiera y Fuerza de la Industria		FF y FI
Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental		VC y EA

Fuente: PEYEA

Tabla 39. Ejes- Nivel Meta

Eje X:	Eje Y:
VC+FI	EA+FF
1,075	-0,63888889

Fuente: Propio de la investigación

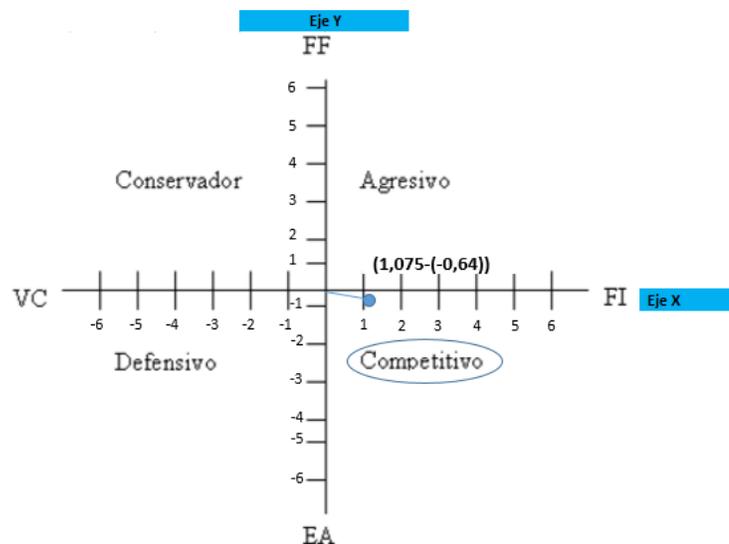
- **Análisis general de variables e indicadores de medición del nivel meta:**
 - En la tabla 40 y la gráfica 20, se muestran los resultados arrojados de las variables propuestas dentro de las listas de chequeo; que corresponden a una calificación por escala numérica promediada que permite la representación gráfica en un plano cartesiano y determina el indicador de fuerza: competitivo, agresivo, defensivo o conservador.

Tabla 40. Resultados Fuerzas- Nivel Meta

CRITERIOS	CALIFICACIÓN
VENTAJA COMPETITIVA	-3,3
FUERZA DE LA INDUSTRIA	4,375
ESTABILIDAD AMBIENTAL	-3,75
FUERZA FINANCIERA	3,11111111

Fuente: Propio de la investigación

Gráfica 20. Plano Cartesiano de la Peyea- Nivel Meta



Fuente: Propio de la investigación

8.5.1.1 Análisis del resultado N° 4: “Determinación de la ventaja competitiva de la empresa; reforzando el micro, meso y macro ambiente. (Nivel meta)”.

A través de la aplicación de la matriz PEYEA propuesta dentro del nivel meta de la metodología de diagnóstico, fue posible detectar las falencias en términos de estrategias de mercadeo y publicidad, de diversificación de productos, de generación de innovación, de uso de las TIC; aspectos relacionados con la ventaja competitiva y que requieren de una mayor atención.

También se reconocieron varios atributos favorables, dentro de la fuerza de estabilidad del ambiente, que deben ser aprovechados por la empresa, teniendo en cuenta su actividad económica. Y al final del análisis estableció que la empresa COLOMBIA PARADISE S.A.S, se ubica en una posición competitiva dentro de los cuadrantes y es necesario que diseñe e implemente estrategias de **integración, de diferenciación y de diversificación** que le permitan mejorar y potencializar sus fuerzas, para crecer dentro del mercado.

- **Estrategias de integración, de diferenciación y de diversificación**

Diversificación conglomerada.

Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes)

Se puede aplicar cuando:

- La industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales.
- Se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria.

- La empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable.
- Los mercados existentes para el producto están saturados.¹⁸

Estrategias de Integración horizontal:

Esta estrategia es para controlar o adquirir empresas por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado. Dado que la adquisición de estas resulta en una expansión de las operaciones existentes en vez de crear nuevas.

Este tipo de expansión es recomendada cuando una compañía quiere ingresar a nuevos mercados, por ejemplo, iniciar operaciones en otro país y en vez de llegar a abrirse paso por ella misma, adquiere una compañía local que ya conoce el entorno, lo que facilita mucho la gestión de negocios.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicara:

- Cuando una organización se encuentra compitiendo en una industria creciente.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y el talento humano requerido para administrar a la empresa que está adquiriendo.¹⁹

Estrategias de Diferenciación:

- **Producto:** la marca se diferencia por los atributos del producto como la forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo o diseño.
- **Personal:** La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Formando una fuerza de venta

¹⁸ (Javier Cruz, 2013)

¹⁹ (Estrategias de Integración, 2009)

especializada, ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor. El asesor le ayudara al cliente a seleccionar la mejor opción de acuerdo con sus necesidades.

- **Imagen:** Las personas reaccionan positivamente ante los productos que les brindan un estatus o si es un aspiracional.
- **Canal:** Las empresas pueden destacarse por su cobertura en los canales de distribución, porque le facilita a su cliente adquirir el producto.

Para que una estrategia se califique como de diferenciación debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Importante:** la diferencia debe ser percibida y valorada por un número representativo de consumidores, para que valga la pena destacarse por ello.
- **Distinta:** Ninguna competencia ofrece algo similar. Siendo una característica imprescindible la originalidad, puesto que en esto radica el éxito de la estrategia.
- **Inimitable:** cuando una empresa tiene éxito, generalmente la competencia copia. Un diseño innovador es lo más difícil de copiar, mientras que una estrategia de servicio es lo más fácil.
- **Asequible:** el precio debe ser alcanzable para el cliente. Es importante analizar los costos, puesto que, aunque sea muy innovador pero si el precio es muy alto no se vende.
- **Rentable:** la inversión debe ser proporcional a la ganancia que se va a obtener.²⁰

²⁰ (Philip Kotler, s.f.)

9 IMPACTOS

9.1 SOCIAL

Dentro del ámbito social, la metodología de diagnóstico incentiva a la empresa a encaminar esfuerzos que le permitan reconocimiento social; a través de apoyo a iniciativas sociales que generen un grado de diferenciación frente a la competencia, tales como la Responsabilidad Social Corporativa, la cual encierra un sin número de propuestas en pro del bienestar de la comunidad y de la misma empresa junto a valores como la solidaridad y unión.

Además, dentro los aspectos sociales, la metodología de diagnóstico hace hincapié en el cuidado del activo más importante de la empresa, el capital humano, ya que dentro de dicha herramienta se proponen controles y recomendaciones que beneficien sustancialmente al trabajador, lo cual, genera en la empresa a corto plazo una mejora significativa en su clima organizacional.

9.2 ECONÓMICO

La metodología de diagnóstico permite que la empresa reconozca las ventajas competitivas que posee y pueda optimizar aspectos dentro de cada uno de los niveles propuestos por la teoría de competitividad sistémica.

Ya que siendo Colombia Paradise una empresa exportadora, esta metodología de diagnóstico le genera una visión más amplia del mercado que puede conquistar, aumentando así su productividad y rentabilidad gracias a la evaluación de todos y cada uno de sus procesos y actividades.

Adicional, esta metodología permite a la empresa elevar su participación en el mercado, lo cual trae consigo mayores beneficios para los trabajadores y proveedores, por medio de la generación de empleo, la cual aumenta la calidad de vida de los mismos, además siendo este un factor motivacional traduce a la

multiplicación de esfuerzos de estos hacia la empresa, como también el aumento significativo de la participación en el mercado aporta en el nivel macro a la dinamización de la economía del país.

9.3 CULTURAL

El impacto cultural que proporcionó la metodología de diagnóstico fue de carácter positivo, ya que directivos de la empresa junto a toda su planta de colaboradores estuvieron atentos y con una actitud resiliente frente a las propuestas inmersas en la herramienta, como también durante el desarrollo de la misma.

El ejercicio, permitió evidenciar rupturas de paradigmas; fortalecimiento de relaciones, comunicación activa, trabajo en equipo, entre otras. Este cambio de actitud evidenció la madurez en la cual se encuentra la empresa actualmente como también el grado de profesionalismo de las personas que la integran.

Se espera de igual manera que la metodología aporte de manera contante a la construcción y fortalecimiento del tejido laboral de Colombia Paradise y sea que gran ayuda en el proceso de mejoramiento continuo de la misma.

9.4 AMBIENTAL

Colombia Paradise por medio de la metodología de diagnóstico consiguió identificar que dentro del nivel micro no ha adelantado iniciativas para la implementación o documentación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma NTC 14001, 2015, ya que actualmente se encuentra implementando un SGC y SG-SST, las cuales en conjunto podrían elevar a la empresa a fortalecer sus ventajas comparativas y competitivas. También la metodología genera una visión macro en cuanto a políticas ambientales las cuales debe tener en cuenta para que su actividad económica no solo se optimice sino que también sea amigable con el medio ambiente.

10 CONCLUSIONES

Se puede concluir que el ejercicio fue muy interesante y productivo para la Empresa Colombia Paradise SAS, pues se obtuvieron los siguientes logros:

- De acuerdo con los resultados que arrojó el diagnóstico fue posible evidenciar que el nivel micro está integrado por siete procesos, de los cuales el más fortalecido es el financiero, dado que la empresa ha dirigido esfuerzos en la contratación del personal idóneo para dicha área y ejerce un importante control sobre sus movimientos financieros. De la misma forma, se reconoció que la Empresa Colombia Paradise S.A.S debe centrar mayor atención sobre el proceso de Talento Humano, puesto que requiere implementar estrategias encaminadas a motivar a sus colaboradores y hacer lo posible para que se sientan satisfechos en su puesto de trabajo, de manera tal que realicen efectivamente sus labores, además, los directivos deben reconocer al talento humano, como el activo más importante de su empresa.
- En el nivel meso del diagnóstico se logró reconocer a los proveedores, competidores y clientes dentro de los eslabones que componen la cadena de valor de los productos que exporta Colombia Paradise S.A.S. En este orden, el instrumento de diagnóstico permitió evidenciar que la empresa muestra fortalezas frente a los proveedores, ya que la empresa establece reglas estrictas en la contratación, evaluación y control de estos, dado que su producto es tipo exportación y busca ante todo, calidad en su producto, por otro parte, se consiguió establecer las falencias frente a sus clientes; dado que no se realizan planes de seguimientos ni incentivos a clientes y no se tiene precisión sobre las características del nicho de mercado y finalmente, en cuanto a sus competidores, la empresa no ha dirigido esfuerzos para realizar un seguimiento y control sobre la actividad económica que estos llevan a cabo.

- En el nivel macro, al estudiar y analizar el entorno social, político y económico de la empresa, la metodología de diagnóstico refleja un porcentaje equivalente en los tres, sin embargo, se tiene presente que en cuanto al sistema político, muestra un mayor grado de afectación sobre la actividad económica que la empresa desarrolla, dado que se trata de una exportadora de futas exóticas que se enfrenta a los nuevos desafíos de un mercado globalizado, adicional se destaca que la Empresa Colombia Paradise S.A.S viene avanzando sustancialmente en temas de responsabilidad social corporativa y en general, la empresa muestra resultados positivos porque su proceso de expansión y estudio de diversificación, le permite ser más resiliente, mejorar prácticas las prácticas para adaptarse a los cambios.
- En el nivel meta, se logró una mirada más amplia y global de la empresa, se alcanzaron a detectar falencias en términos de estrategias de mercadeo y publicidad, de diversificación de productos, de generación de innovación, de uso de las tecnologías de la información y la comunicación; que requieren de una mayor atención por parte de la empresa, para lo cual, la metodología diagnóstico tiene inmersas recomendaciones que coadyuvan sustancialmente a mejorar estos aspectos, así mismo, se revelaron atributos muy positivos relacionados con los apoyos y/o incentivos gubernamentales, tendencias de consumo y firma de tratados de libre comercio que benefician significativamente a la empresa Colombia Paradise S.A.S por su actividad económica y que por supuesto debe potencializar al máximo.

11 RECOMENDACIONES

Teniendo presente que en la actualidad las empresas buscan tener más ventajas competitivas y comparativas frente al mercado y la competencia, establecer estrategias en pro del logro de sus objetivos y muchas de ellas, requieren asesorías empresariales con el fin de dar soluciones a sus problemas, vacíos e inconvenientes para generar así una escalabilidad empresarial e impacto económico.

- Se recomienda a la Universidad de Cundinamarca el diseño metodológico que se plantea en este trabajo de investigación, dado que podría convertirse en un acertado instrumento para continuar adelantando de manera efectiva asesorías y/o acompañamientos a las MIPYMES de la Región del Sumapaz, puesto que es una herramienta funcional, dinámica y de fácil adaptabilidad.

De acuerdo a lo anterior, se reconoce que la asesoría busca a través de un diagnóstico de gestión empresarial, evaluar la situación actual de la empresa y desarrollar estrategias que permitan la permanencia y adaptación de las MIPYMES a un entorno cambiante y competitivo como el empresarial.

- Se recomienda a la Universidad de Cundinamarca, a través de estos esfuerzos académicos generar tácticas que acerquen la institucionalidad al sector empresarial, ya que a través del desarrollo del trabajo se evidenció un gran impacto en el acompañamiento a la Empresa Colombia Paradise S.A.S.

Destacando que los procesos que conforman las organizaciones deben estar alineados con la planificación estratégica y sobre todo con el talento humano, porque es este quien diseña, implementa y mejora continuamente la estrategia.

- Se recomienda a Colombia Paradise S.A.S continuar empleando el instrumento diagnóstico para estudiar los niveles micro, meso, macro y meta para innovar constantemente en los procesos y reinventarse todos los días como una necesidad inminente para elevar su nivel competitivo y posicionamiento en el mercado además de generar satisfacción entre sus colaboradores.

Resaltando que el diagnóstico organizacional es un instrumento que evidencia el reto que hoy por hoy tienen las empresas, es posible afirmar que mayor compromiso recae en los gerentes y/o administradores; porque son quienes deben ejercer el liderazgo para guiar, motivar y desarrollar competencias en las personas, tomar las decisiones que definirán el rumbo de la empresa, diseñar estrategias acordes a la demanda del entorno, crear climas organizacionales óptimos, representar los intereses de la compañía frente a otras instituciones o entidades, aprovechar los recursos disponibles y en general la tarea está enmarcada dentro del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, tanto como la integración del personal.

- Se recomienda a la Universidad de Cundinamarca, nuestra alma mater, generación siglo XXI, continuar promoviendo espacios de interacción e investigación que fortalezcan el quehacer profesional y garanticen la posibilidad de estrechar lazos entre la academia, la empresa, el gobierno, y la sociedad civil la para generar compromisos y corresponsabilidad entre estos actores.

Adicional, se recalca la importancia de que los profesionales en administración de empresas, debemos continuar formándonos constantemente, aportando positivamente en los procesos y continuar asumiendo el reto de construir una mejor sociedad.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Redacción Economía EL ESPECTADOR. (04 de Febrero de 2016). Frutas que ProColombia ofrecerá a los alemanes. . *EL ESPECTADOR*. Obtenido de <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/frutas-procolombia-ofrecera-los-alemanes-articulo-614690>>
- Ministerio de Agricultura. (2015). Sistema de Inteligencia de Mercados- SIM. *Corporación Colombia Internacional*, 13. Obtenido de <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5188/1/200511316613_UCHUVA-13.pdf>
- Alcaldía de Silvania-Cundinamarca "Juntos por Silvania". (2016). *Sitio oficial de Silvania en Cundinamarca, Colombia- Turismo* . Obtenido de <<http://www.silvania-cundinamarca.gov.co/turismo.shtml>>
- ALTIMIR Oscar, LAMERA Eugenio, ESSER Klaus. (Agosto de 1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la Cepal*, 59.
- APUNTES DEL PROFE K DUSSAN sobre Planeación Estratégica. (2010). ¿QUÉ ES EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO? Obtenido de <<http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>>
- BRAIDOT Néstor, FORMENTO Héctor, NICOLINI Jorge. (Marzo de 2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. *Trabajo de campo y análisis de resultados- Instituto de la Industria*. Obtenido de <<http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Formento-Nicolini.pdf>>
- CHARRY Laura /Redactora de EL TIEMPO. (01 de Febrero de 2003). Uchuva: una jugosa exportación. . Obtenido de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-990306>>
- Estrategias de Integracion. (22 de Octubre de 2009). *Integración horizontal*. Obtenido de <http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com.co/>
- FERRER, . J. (abr. de 2005). Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales v.11 n.1*. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010>

- FONSECA, N. E. (2016). *Centro de innovación, tecnología y gestión organizacional-CITGO*.
- GARCÍA RAMÍREZ María Guadalupe, IBARRA VELÁSQUEZ Luis Alberto. (s.f.). *Diagnóstico De Clima Organizacional Del Departamento De Educación De La Universidad De Guanajuato*. Guanajuato: ISBN-13: 978-84-15547-26-6
Nº Registro: 201214077.
- Gehisy. (6 de Nov de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE- Calidad y ADR*. Obtenido de
<<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe>>
- GÓMEZ SERNA, H. (2008). (Cap. 4. Planeación y Gestión Estratégica). *Análisis interno P.C.I (Perfil de Capacidad Interna)*. Obtenido de
<<https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>>
- Javier Cruz. (Febrero de 2013). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*. Obtenido de <http://estrategias-negocio.blogspot.com.co/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>
- LORENA, W. (2006). Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Obtenido de <https://sites.google.com/site/wikilorena/peyea>
- M. Claudia, Valenzuela Roxana G. Ramírez1 Mtra. Nora González Navarro Dr. Roberto Celaya Figueroa. (Noviembre de 2010.). *Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro Company Diagnosis: A Look A Head,*. Obtenido de
<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf>
- MERCY LOLLY NARVÁEZ CASTRO, GLADYS FERNÁNDEZ DE HURTADO. (Junio de 2013). *COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO*. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v21n1/v21n1a14.pdf>
- NIETO, N. E. (2010). DISEÑO DE UNA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO. *Diseño de una metodología de diagnóstico para empresas productoras de flores tropicales y follajes en el eje cafetero,*. BOGOTÁ D.C.: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Facultad De Agronomía Escuela De Posgrados, Universidad Nacional De Colombia. Obtenido de
<<https://core.ac.uk/download/pdf/11052851.pdf>>
- OSORIO, J. I. (27 de 10 de 2016). ¿Qué es la estrategia? (En menos de 750 palabras). *Revista Dinero*. Obtenido de

<<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>>

Philip Kotler. (s.f.). *Estrategias de diferenciación*. Obtenido de <http://lissviteri.blogspot.com.co/2014/06/estrategias-de-diferenciacion.html>

PROCOLOMBIA| Frutas exóticas . (2017). *Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo*. . Obtenido de <<http://www.procolombia.co/node/1256>>

Revista DINERO . (9 de 2 de 2015). Las frutas exóticas, potencial exportador de Colombia. *Revista DINERO /AGRO (/SECCION/EDICION-IMPRESA/SECTORES/283)*.

Revista DINERO AGRO (/SECCION/PAIS/142) . (08 de 09 de 2016). | Las frutas exóticas: el futuro del agro en Colombia. *Revista DINERO AGRO (/SECCION/PAIS/142)* . Obtenido de <<http://www.dinero.com/pais/articulo/el-futuro-del-sector-agropecuario-son-las-frutas-tropicales-y-exoticas/231673>>

RIQUELME, M. (s.f.). *La matriz del Perfil Competitivo - Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>

Rodríguez, H. A. (Junio de 2012). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000100009

RODRÍGUEZ, H. A. (2012.). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios y hallazgos*. *Perdurabilidad empresarial* , Universidad del Rosario,.

SANABRIA R. Mauricio, S. M. (2015). Grupo de Perdurabilidad Empresarial. (l. e. 0124-4639, Ed.) *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario 2015*. Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf>

13 ANEXOS

