

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE SEMILLAS DE
PAPA “*INVERSIONES GONZALO GARZÓN LTDA.*”

JHON ELICEO GARZÓN RÍOS
ASPIRANTE AL TITULO DE: INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SOACHA – CUNDINAMARCA

2018

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE SEMILLAS DE
PAPA “*INVERSIONES GONZALO GARZÓN LTDA.*”

JHON ELICEO GARZÓN RÍOS

DIRECTOR: ADM DE EMPRESAS, CARLOS EDUARDO CASTRO
MATEUS

MODALIDAD: PROYECTO MONOGRÁFICO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

SOACHA – CUNDINAMARCA

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

En primer lugar, le doy gracias a Dios por bendecir mi camino, por brindarme la sabiduría y fortaleza de poder concluir esta etapa. En segundo lugar agradezco a mi Familia especialmente a mis abuelos por apoyarme en el cumplimiento de esta meta a mis compañeros, más que ser mis “compañeros” se convirtieron en mis amigos gracias a ellos viví momentos únicos a ustedes Laura Arévalo, Lorena Roa, Guillermo Gualteros, y muchos más que no mencione acá pero que no son menos importantes, y quienes me acompañaron en este camino.

Agradecimientos

Agradecemos a la empresa Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Por su apoyo e interés en la realización de este proyecto. Al señor Gonzalo Garzón quien permitió el desarrollo del proyecto.

Agradezco especialmente al administrador de empresas CARLOS EDUARDO CASTRO MATEUS por su asesoría en este proyecto, por sus enseñanzas, críticas constructivas que dieron solidez al proyecto; por disponer de su tiempo adicional para dar consejos y guía sobre aspectos que se deben tener como Ingeniero Industrial.

Agradezco a la Universidad Cundinamarca extensión Soacha, a los Docentes que hicieron parte integral de este proceso de formación de Ingenieros Industriales y demás compañeros que fueron indispensables para el cumplimiento de esta formación

CONTENIDO

contenido de tablas	8
1 AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO	12
1.1 MACRO ENTORNO.	12
1.1.1 Desarrollo Económico.....	12
1.1.2 Comercio de la papa en Colombia.....	13
1.1.3 Productores de papa en el departamento de Cundinamarca.....	14
1.1.4 Importaciones y Exportaciones.....	14
1.1.5 Desarrollo Tecnológico.	16
1.1.6 Social.....	17
1.1.7 Ambiental.....	20
1.1.8 Legal.....	20
1.1.9 Desarrollo político.....	21
1.2 MICRO ENTORNO.....	22
1.2.1 Proveedores.....	22
1.2.2 Clientes.	22
1.2.3 Competidores.	23
1.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPARATIVO	24
1.3.1 Legislación.....	26
1.3.2 Ambiental.....	26
1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	27
2 AMBIENTE EMPRESARIAL INTERNO.....	30
2.1 HISTORIA DE PRODUCTORA INVERSIONES GONZALO GARZÓN LTDA.....	30
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
2.2.1 Estructura de inversiones Gonzalo Garzón Ltda.....	31
2.2.1 Recurso humano	32
2.2.2 Finanzas.....	34
2.2.3 Marketing.....	35
2.2.3.1 Productos	35
2.2.4 Estrategia de mercado.....	37
2.2.5 Facturación.....	40
2.2.6 Producción.....	41
2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	45
CAPITULO II.....	47

4	MATRIZ DOFA.....	47
5	Propuesta Estratégica.....	50
5.1	Acciones del plan de mejoramiento en la súper estructura.....	50
5.2	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	52
5.2.1	ORGANIGRAMA	52
5.2.2	Generación de conciencia corporativa	53
5.3	estrategia de mercadeo.....	55
5.3.1	EMPAQUE PERSONALIZADO.....	55
5.3.2	Política de precios	57
5.4	estrategias operacionales	58
5.5	ESTRATEGIA DE PRUDUCCION	59
5.5.1	PLANIFICACIÓN DE LOS CULTIVOS.....	59
5.6	HERRAMIENTAS DE GESTION.....	62
5.6.1	Cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico	62
5.6.2	Indicadores y metas	62
5.6.1	Indicadores y metas	63
	Indicadores y metas	63
6	CONCLUSIONES.....	66
7	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.....	67
8	Bibliografía	68
9	ANEXOS.....	70
9.1	ANEXOS 1	70
9.2	ANEXOS 2.....	72
9.3	ANEXOS 3.....	76
9.4	ANEXOS 4.....	77

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: fedepapa provincias productoras de papa	14
Tabla 2: tipos de productores de papa autor: elaboración propia	18
Tabla 3: Elaboración propia(matriz de perfil competitivo) ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 4: Elaboración propia(distribución de mano de obra) ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 5: Elaboración propia(matriz del factor externo)	28
Tabla 6: Elaboración propia	42
Tabla 7: Elaboración propia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8: elaboración propia;; cosecha y almacenamiento de papa	44
Tabla 9: Elaboración propia	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10: Elaboración propia(matriz de evaluación interno)	46
Tabla 11: Elaboración propia(matriz DOFA)	47
Tabla 13: Elaboración propia objetivos y estrategias dofa ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 14. Balance general enero-junio 2017 empresa inversiones gonzalo garzon ltda	70
Tabla 15. Balance general julio-diciembre empresa Gonzalo garzón Ltda.	71

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:principales departamentos productores de papa en colombia autor fedepapa.....	13
Ilustración 2;importaciones y exportaciones fedepapa	15
Ilustración 3:fedepapa (zonas aptas para el cultivo de papa primer semestre)¡Error! Marca	
Ilustración 4:fedepapa (zonas actas para el cultivo de papa segundo semestre)¡Error! Mar	
Ilustración 5:competencia de la empresa inversiones Gonzalo Garzón Ltda.: elaboración propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6:Elaboracion propia (Semillas de papa)	35
Ilustración 7:papa superior : autor, elaboración propia	36
Ilustración 8:papa criolla: autor elaboración propia	36
Ilustración 9:para R12 diacol capiro :autor, elaboración propia	37
Ilustración 10:elaboración propia marca de inversiones Gonzalo Garzón Ltda.¡Error! Mar	
Ilustración 11:empaque para la semilla de papa.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12:Elaboracion propia(organigrama empresarial).....	53

INTRODUCCIÓN

Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Es una compañía Productora de semillas de papa especializada en las variedades (R12 capiro, superior y papa criolla,); Ubicada en el municipio de Sibate Cundinamarca, cuenta con una trayectoria de 40 años, lo que la ha convertido en una empresa sólida y con gran posicionamiento en el mercado, gracias a la extensa experiencia de su fundador y director Don Gonzalo Garzón; Es una empresa de tipo unipersonal que realiza la mayoría de sus actividades agrícolas de forma artesanal, lo que ocasiona la pérdida de efectividad de los procesos, aumento de costos en la producción, desventajas frente a la competencia a nivel comercial y retrasos en el crecimiento organizacional, tecnológico y humano en la compañía.

Una de las grandes preocupaciones que tienen sus directivas en la actualidad, es que al estar el conocimiento concentrado en su director y teniendo una estrategia de hermeticidad con la información y del saber de los procesos tanto productivos como administrativos, y en vísperas de su jubilación; la empresa pueda perder conocimientos valioso que aportan valor agregado a cada etapa del proceso y al producto final, lo que han diferenciado a la compañía de la competencia y arriesgando que las políticas corporativas y la esencia en sí de la compañía se pierdan con la partida de Don Gonzalo. De ahí surge la necesidad de recibir asesoría que les permita crecer de forma continua y sostenible contribuyendo para que la compañía sea más competitiva, productiva y eficiente.

La formulación del plan estratégico para el área administrativa, estará direccionado a orientar la empresa bajo un enfoque de crecimiento a corto, mediano y largo plazo reestructurando y mejorando procesos en todos los

niveles corporativos y enfocando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo al crecimiento evolutivo de la compañía.

La propuesta de un plan estratégico para el área administrativa de la empresa productora de semillas de papa, Se va a desarrollar en tres capítulos: el primero abarca un diagnóstico integral del macro entorno y micro entorno de la empresa para conocer su desarrollo y su situación actual en el mercado, realizando matrices MPC, MFE, MFI para conocer con exactitud en valores cuantitativos que estrategias se pueden implementar para el beneficio de la compañía. En el segundo capítulo se plantean indicadores estratégicos a partir de la matriz DOFA, los cuales servirán para evaluar el cumplimiento las metas planteadas en el plan estratégico, y por último en el capítulo III se planteará una propuesta para la empresa inversiones Gonzalo Garzón LTDA. Que permitan mejoras en la competitividad, evolución y crecimiento de los procesos, enfoques administrativos orientados al logro y a la expansión de la compañía, ajustes en la misión visión políticas y valores corporativo, y como uno de los grandes cambios que tendrá gran impacto en el ser de la organización es la reestructuración del área Administrativa que le van ayudar al crecimiento interno, mejorar funcionamiento operativo, satisfacción de los clientes y un mejor desarrollo financiero que le va permitir alcanzar al éxito.

CAPITULO I

1 AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO

1.1 MACRO ENTORNO.

1.1.1 Desarrollo Económico.

La papa se ha convertido en uno los alimentos esenciales en las comidas de las familias a nivel mundial y es el cuarto alimento de mayor consumo a nivel mundial después del arroz, maíz y trigo; Está presente en la mayoría de las dietas de las familias a nivel mundial.

Perú es el principal centro de origen del tubérculo de papa, cuya antigüedad data de 7.000 años en la etapa de los primeros pobladores horticultores, antes de las culturas pre incas los cuales iniciaron la domesticación de este tubérculo. A la vez, nuestro país es el centro de mayor biodiversidad, con 91 especies y 2.800 variedades de las 3.900 que existen en el mundo (año internacional de la papa, 2013). En la actualidad se cultiva en más de 151 países con un cultivo que supera 18 millones de hectáreas y una producción de 340 millones de toneladas en el mundo.

Los principales países productores de papa son China, Rusia, India, Ucrania y Estados Unidos de Norteamérica, que en conjunto logran el 52.8% de la producción mundial (año internacional de la papa, 2013). En sur américa el mayor productor de papa es Perú y considerada la sede principal de la PAPA en el año 2008 el (año internacional de la papa), el segundo lugar lo ocupa Brasil seguido por argentina y en cuarta posición se encuentra Colombia.

Según datos de la Federación Colombiana de Productores de Papa el 85 % del total de la producción del tubérculo en el país es generado por pequeños productores, mientras que solo el 5 % está en manos de los grandes productores. Sin embargo, son los de pequeña escala, aquellos que tienen menos de 3 hectáreas, quienes enfrentan mayores retos. Así la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Agricultores (PBA) esta producción se distribuye por la región andina del país en los departamentos de Nariño, Popayán, Tolima, Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Santander y se cultiva en más de 283 municipios de los departamentos mencionados, a continuación se muestra una gráfica que representa los departamentos de mayor producción de papa en el último año

principales departamentos productores de papa en Colombia

Departamento	Área (Ha)				Producción (Ton)				Rendimiento (Ton/Ha)			
	2014	2015	2016	2017*	2014	2015	2016	2017*	2014	2015	2016	2017*
Cundinamarca	45.700	47.000	46.400	48.256	958.200	1.055.300	964.607	1.075.360	21,0	22,5	20,8	22,3
Boyacá	32.500	34.000	34.100	36.146	672.000	697.500	625.739	713.592	20,7	20,5	18,4	19,7
Nariño	23.600	24.000	24.900	26.394	484.400	514.020	447.865	530.000	20,5	21,4	18,0	20,1
Antioquia	7.300	7.600	7.400	7.400	134.200	153.600	135.416	150.960	18,4	20,2	18,3	20,4
Otros	13.200	13.000	13.300	13.965	242.000	276.240	250.073	281.925	18,3	21,2	18,8	20,2
Total	124.314	127.615	128.116	132.161	2.492.814	2.698.675	2.425.716	2.751.837	19,8	21,2	18,9	20,5

Ilustración 1; autor cadena de papa: principales departamentos productores de papa en Colombia autor fedepapa

1.1.2 Comercio de la papa en Colombia

La comercialización de papa en Colombia es considerada como un sistema altamente ineficiente tanto la cantidad de intermediarios, como por el escaso valor agregado que se da al producto. Que es originado por la cantidad elevada de agentes que intervienen desde el campesino que cultiva el tubérculo hasta las familias consumidoras.

1.1.3 Productores de papa en el departamento de Cundinamarca

El departamento Cundinamarca es el mayor productor de papa en el país con una producción de 1´075, 360 toneladas en una área de 48, 256 en el años 2017 (**ministerio de agricultura, 2017**) sus producciones se extienden por toda la cordillera central y gran parte de la sabana de Bogotá como lo muestra la siguiente tabla.

Municipios productores de papa en Cundinamarca

PROVINCIA	MUNICIPIO	PROVINCIA	MUNICIPIO
ALMEIDAS	Chocontá	ORIENTE	Une
	Machetá		Ubaque
	Manta		Gutiérrez
	Sesquilé		Chipaque
	Suesca		Câqueza
	Tibirita		Quetame
Villapinzón	Fosca		
	sibate		
SABANA CENTRO	Zipaquirá	SABANA OCCIDENTE	Madrid
	Pacho		Mosquera
	Chía		Funza
	Nemocón		Zipacón
	Tabio		Facatativa
	Cogua		Albán
	SanCayetano		Bojacá
	Tocancipá		Subachoque
	Gachancipá		Rosal
	Sopó		Cota
	Tenjo		
UBATE	Ubaté	GUAVIO	LaCalera
	Cucunubá		Guasca
	CarmendeCarupa		Guatavita
	Tausa		Gachalá
	Sutatausa		Gachetá
	Lenguazaque		Gama
	Guachetá		Junín
	Fúquene		
	Simijaca		
Susa			

Tabla 1: fedepapa provincias productoras de papa

1.1.4 Importaciones y Exportaciones.

Después de los conflictos que se presentaron entre los presidentes de Colombia y Venezuela que se encontraban en el poder en el año 2010 y la ruptura de relaciones comerciales con los dos países, las exportaciones sufren

un descenso desenfrenado que hasta el día de hoy son casi nulas , y se encuentran representadas por negociaciones de papa criolla que es originaria del país y que solo es exportada a países de centro américa

Para el dirigente gremial el segundo tema que afecta al sector son las importaciones de papa tan elevadas. Tan solo este año, en el cierre del primer semestre se importaron 18 mil toneladas de papa según FEDEPAPA. En 2014 la cifra total fue de 29 mil. El producto recocado congelado se importa de Bélgica, Holanda, Alemania y Estados Unidos, mercados que proporcionan el 89 % de las importaciones totales (FEDEPAPA).

Lo anterior hace que la gente no compre el producto nacional, por eso la invitación es a que la gente consuma lo colombiano. “Hoy día no tenemos un regulador de precio, como lo teníamos antes con las exportaciones de 50 mil toneladas hacia Venezuela. Cuando había una alta producción, las ventas en ese país mitigaban la volatilidad del precio” (gomez, 2015)

Importación y Exportación de papa en Colombia

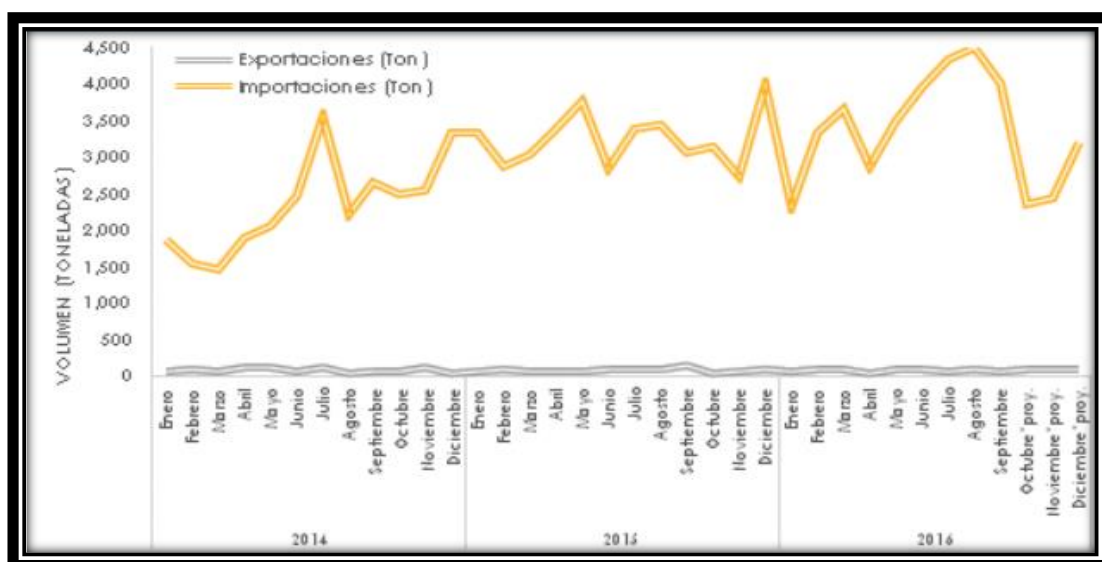


Ilustración 2; importaciones y exportaciones fedepapa

1.1.5 Desarrollo Tecnológico.

En las últimas décadas la producción de semilla de papa en Latinoamérica ha experimentado extraordinarios avances gracias al desarrollo de los métodos de multiplicación rápida, utilizando secciones de tallo enraizadas o plántulas invito multiplicadas masivamente, y a las técnicas de eliminación de patógenos, por medio del cultivo de meristemas y termoterapia. Paralelamente se desarrollaron métodos serológicos y de hibridación de ácidos nucleicos para la detección de patógenos, especialmente de los virus y tiroides que, por su presencia sistémica en la planta, se difunden fácilmente por medio de la multiplicación vegetativa.

Esta tecnología generada y difundida por el Centro Internacional de la Papa (CIP) (año internacional de la papa, 2013) desplazó rápidamente los métodos tradicionales de multiplicación clonar disminuyendo tiempo y costos para la obtención del material básico, élite, inicial o fundamental como se denomina a los tubérculos-semillas que los centros o estaciones experimentales entregan a los multiplicadores de semilla. Algunas cadenas productivas, como las de la palma y el café, cuentan con institutos técnicos patrocinados por la empresa privada para el mejoramiento de las cosechas, los pequeños productores de papa no tienen las mismas facilidades al momento de buscar asesoría técnica. La única asesoría que los pequeños productores de papa suelen recibir proviene de los comercializadores de agroquímicos, quienes, en la mayoría de casos, recomiendan un uso de pesticidas mayor al apropiado, lo cual termina afectando la calidad del cultivo, el medio ambiente, e incluso la salud de los consumidores, puntualiza Adriana Sáenz, profesora de Biología de la Universidad Javeriana.

El cultivo de la papa presenta una gran heterogeneidad en la estructura de la producción que se manifiesta no sólo en la falta de uniformidad de los productores; incluso dentro de la misma zona geográfica, sino también en la diversidad de tecnología usadas y la existencia de gran variedad de tipos y sistemas de producción que se manifiestan principalmente en la variación de

los costos unitarios de producción y los rendimientos agronómicos. Para argumentar lo dicho anteriormente la producción de papa se trabaja de dos formas:

Tradicional: Localizado generalmente en zonas de topografía quebrada y ondulada, con pendientes superiores al 15% y escasamente mecanizados. Sus cultivos presentan rendimientos relativamente bajos, menores de 25 toneladas por hectárea, como consecuencia de un manejo carente de semilla certificada y de asistencia técnica. La producción se comercializa en canales tradicionales del mercado en fresco.

Tecnificado: Al concentrarse en zonas de producción de topografía plana, este sistema es más intensivo en mecanización, utiliza semilla de buena calidad (uso en alto porcentaje de semilla certificada) y recibe asistencia técnica. Presenta rendimientos mayores a 30 toneladas por hectárea. La producción está destinada a mercados especializados y a la industria de procesamiento industrial.

1.1.6 Social.

La producción de papa genera más de 230 mil empleos directos con una inversión de \$6 mil millones (Ministerio de Agricultura, 2017), El Ministerio de Agricultura puso en marcha una ambiciosa campaña que busca incrementar el consumo de este tubérculo en el país y, de paso, mejorar las condiciones de vida de 90 mil familias que se dedican a su cultivo de papa, así mismo, representa la principal economía agropecuaria en 283 municipios del país y de tres departamentos (Boyacá, Nariño y Cundinamarca), que concentran algo más del 85% de la producción total del tubérculo a nivel nacional, como se observa en la Tabla 2, en el cultivo de la papa predominan los pequeños productores, sin que ello implique que la tecnología utilizada en sus cultivos sea menos eficiente.

TIPO DE PRODUCTORES	DESCRIPCIÓN
Pequeños	Siembran menos de 3 hectáreas, constituyen el 95% de los cultivadores y producen alrededor del 45% del total de la producción
Medianos	Siembran entre 3 y 5 hectáreas, constituyen el 3% de los cultivadores y participan con cerca del 35% del total de la producción.
Grandes	Siembran más de 5 hectáreas, constituyen el 2% de los cultivadores y participan con aproximadamente el 20% del total de la producción.

Tabla 2_: tipos de productores de papa autor: elaboración propia

El ciclo vital personal y familiar de la mayoría de los agricultores en el país se desarrolló alrededor de la agricultura. Es así como, inician labores agrícolas antes de los 12 años, la mayoría de los padres cabezas de familia llevan en las labores agrícolas más de 20 años el 90% (DANE, 2017); se han dedicado toda la vida al desarrollo y producción de la papa. Estas familias están constituidas de 1 a 10 personas por vivienda aproximadamente donde están constituidos por los padres e hijos y en algunos se incluyen abuelos o cuñados, la edad promedio para el hombre capacitado para las labores del campo esta de 18 a 50 años.

La mayoría de viviendas están clasificadas en estrato 1 el 40%, estrato 2 el 35% y el estrato 3 el 20%. Las viviendas cuentan como fuente de abastecimiento de agua el acueducto, aunque en algunas regiones y más comúnmente en los páramos las viviendas cuentan con sistema de acueducto independiente aguas recolectadas de nacederos y yacimientos; en la actualidad el 99% de la población rural cuenta con el servicio de electricidad y para la cocción de sus alimentos utilizan fogones de leña diseñados con ladrillo y parrillas metálicas.

Los ingresos de las familias rurales en Colombia se basan en el comercio de los alimentos cultivados en cada uno de los sectores en este caso los campesinos que cultivan papa, la cosechan y es llevada al mercado y plazas para ser comercializada. Otra forma de ingreso es trabajar para los grandes y medianos productores de papa u otras labores y su salario es remunerado por destajo

El nivel educativo de las familias campesinas, la mayoría no superan la primaria, por diferentes factores como; recursos, costumbre, localización geográfica, etc. Donde el pensamiento cultural del padre es que su hijo herede el conocimiento del trabajo en el campo y que siga cumpliendo las labores que realizaban sus antecesores, por otra parte, el nivel educativo en las zonas rurales es limitada solo cuentan con escuelas verdales donde solo dictan hasta quinto (5) de primaria promedio de 10 a 12 años, después su educación se basa en aprender a trabajar la tierra y cultivarla en este caso para la producción de papa. Desde el inicio del siglo XXI esta costumbre se ha dejado atrás por el desarrollo tecnológico y el avance de las comunicaciones que ha unido considerablemente la zona rural con las principales ciudades del país, esto ha incitado a los padres a que sus hijos busquen un futuro diferente al de ellos y tengan la oportunidad de terminar un bachillerato y puedan estudiar un tecnólogo o una carrera profesional que les permitirá realizar otras actividades diferentes que a las labores del campo.

1.1.7 Ambiental.

El aumento de los cultivos y la extensiones ganaderas, minería han puesto alerta a las entidades ambientales por desforestación de los bosques para el desarrollo agrario en el páramo de Sumapaz, .La pérdida total de bosques fue de 9.287 hectáreas y de páramo de más de 6.000 hectáreas (herrera, 2014). Esto puede generar un peligro para las fuentes hídricas que abastecen a las poblaciones aledañas de la cordillera central.

Estudios han determinado que la búsqueda de mayores niveles de producción de papa condujo a que amplias zonas del lugar fueran fragmentadas o loteadas para destinarlas al arrendamiento. También hay un profundo deterioro de la calidad del suelo. Cerca del 50 % de los páramos del mundo están en Colombia y el 70 % de la población del país vive del agua que producen. (garcia otero, 2014), si no se controla la desforestación de los páramos, las fuentes hídricas que sustentan a la mayor parte del país estarían en riesgo y se consideraría un problema ecológico y ambiental muy importante que se debe tener en cuenta.

1.1.8 Legal.

Para la producción de papa o semilla de papa a nivel mundial se manejan diferentes normas legales de sanidad según el país donde se cultiven como ejemplo en Colombia el marco legal que protege y regula la producción de semilla de papa es la resolución 250, respaldada por el Decreto 1840 de 1994 que reglamenta, supervisa y controla la producción, certificación, multiplicación, comercialización, importación, exportación de las semillas y creada por ICA (instituto colombiano agropecuario) ,por otra parte la Asamblea General de las Naciones Unidas realizada en Perú, estableció el 2008 como el Año Internacional de la Papa donde se publicó un libro de 144 (FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), 2008) con todo lo referente a la cosecha de papa y sus normas legales

1.1.8.1 Desarrollo legal y normativo en Colombia para la producción de semilla.

La producción de semilla de papa en Colombia está regulada por la resolución 2501 aprobada el 10 de septiembre del 2003, que establece los requisitos mínimos para la producción de semilla de papa certificada. Esta resolución se divide en cinco capítulos y 20 artículos donde se describe los pasos y procesos y normas legales y de sanidad para la producción, certificación y comercialización de semilla de papa.

1.1.9 Desarrollo político.

El cultivo y la producción de papa ha tenido un punto clave en la historia del ser humano, originaria de Suramérica y según historiadores consideran que fue el motor de expansión en Europa en el siglo XVII, dio solución a la hambruna que se presentó en esa época y permitió el crecimiento demográfico de ese continente. Por otra parte el rendimiento de la producción de papa en los países andinos ha disminuido por causa de la degeneración de la semilla por esta razón se han creado sistemas y normatividad legales para la producción y certificación de semillas para que los agricultores especialmente los medianos y pequeños cultivadores de papa empiecen a cultivar con semillas certificadas y de calidad que les permita obtener cosechas más sanas y con mayor producción disminuyendo desperdicios por mal formación o daño por enfermedades o plagas.

1.2 MICRO ENTORNO.

1.2.1 Proveedores.

Entendiendo un proveedor como una persona o empresa que brinda o proporciona servicios para un determinado fin, se definió que para esta plaza se pueden dividir en tres tipos:

- I. proveedor de terrenos: son los mismos agricultores o arriendan a terceros que comúnmente pide el 10 % de la producción total en el terreno utilizado o un precio de un arriendo por un tiempo determinado
- II. Proveedor de semilla Invitro: es el ICA (Instituto colombiano agropecuario) son los encargados de vender las semillas de elite o súper- elite que se producen en laboratorios certificados.
- III. Proveedor de insumos: en el mercado de la papa se utilizan diferentes laboratorios, almacenes de comercialización de productos agrícolas e ingenieros agrónomos que le venden los productos en el mismo terreno a los agricultores como intermediarios.

1.2.2 Clientes.

Los compradores de la semilla de papa se encuentran en los climas fríos del país sectores que superan de 2600 m a sobre el nivel del mar en toda la región andina, (Nariño, Tolima, Cundinamarca, Boyacá Antioquia, Santander.).

1.2.2.1 Segmento del mercado perfil del cliente.

Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Se encuentra en el sector económico agrícola en la producción y comercialización de semillas de papa y opera en el municipio de Sibate Cundinamarca.

Los clientes son grandes medianos y pequeños agricultores que se dedican al cultivo y a la producción de papa en la región andina del país. Algunos ya son clientes fieles que llevan años comprando la semilla a la empresa, también ofrece sus productos a clientes que aparecen de forma esporádica la empresa.

Las ventas se dan por temporadas en el años se manejan tres temporadas altas que son los meses de abril, agosto y diciembre en estas fechas la empresa alcanza a una venta de 5000 bultos (un bulto de papa equivale a 50 Kg) aproximadamente por mes

1.2.3 Competidores.

El mercado de la semilla de papa cuenta con un mercado amplio de competidores actualmente se encuentran 40 productores de papa (listado de productores de semilla de papa, 2018), certificados registrados ante el ICA (instituto agropecuario colombiano), estos se encuentra ubicados en diferentes sectores de la región andina del país.

Para la empresa Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Cuenta con tres principales competidores, estos se encuentran ubicados en diferentes municipios del departamento: Albeiro Mateus en Facatativá, Juan Rondón en Sopo y John Hernández en Tabio. Que pueden afectar su desarrollo en el mercado. Por compartir los mismos sectores de demanda.

1.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPARATIVO

Se realizaron 25 encuestas en los cuatro municipios donde están presentes las empresas tomadas para el análisis, la encuesta está orientada a develar la preferencia y percepción del cliente sobre los productos y las ventajas y desventajas de cada una de ellas. El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos y la criticidad que se asignó a cada una de ellas. **(Véase Anexos 4)**

Factores	Inv. Gonzalo Garzón	Albeiro Mateus	Juan Rondón	John Hernández
Preferencia del cliente	7.5	6.3	7.1	6.1
Calidad del producto	8.5	7.3	5.3	7.2
Innovación	4.0	5.1	4.2	3.1
Logística (tiempos de entrega)	8.1	5.3	8.9	7.9
Presentación del producto	5.2	8.3	6.3	5.2
Publicidad	6.1	6.9	4.3	5.9
Comunicación	5.5	4.3	5.2	4.4
Asesoría	3.2	3.1	2.6	1.5
Servicio post venta	4.3	5.5	6.6	3.1
TOTAL	5.8	5.78	5.61	4.93

Tabla 3: Elaboración propia (matriz de perfil competitivo)

Calificación (**Critico**: entre 1 y 4; **Aceptable**: entre 4 y 7; **Bueno** entre 7 y 10)

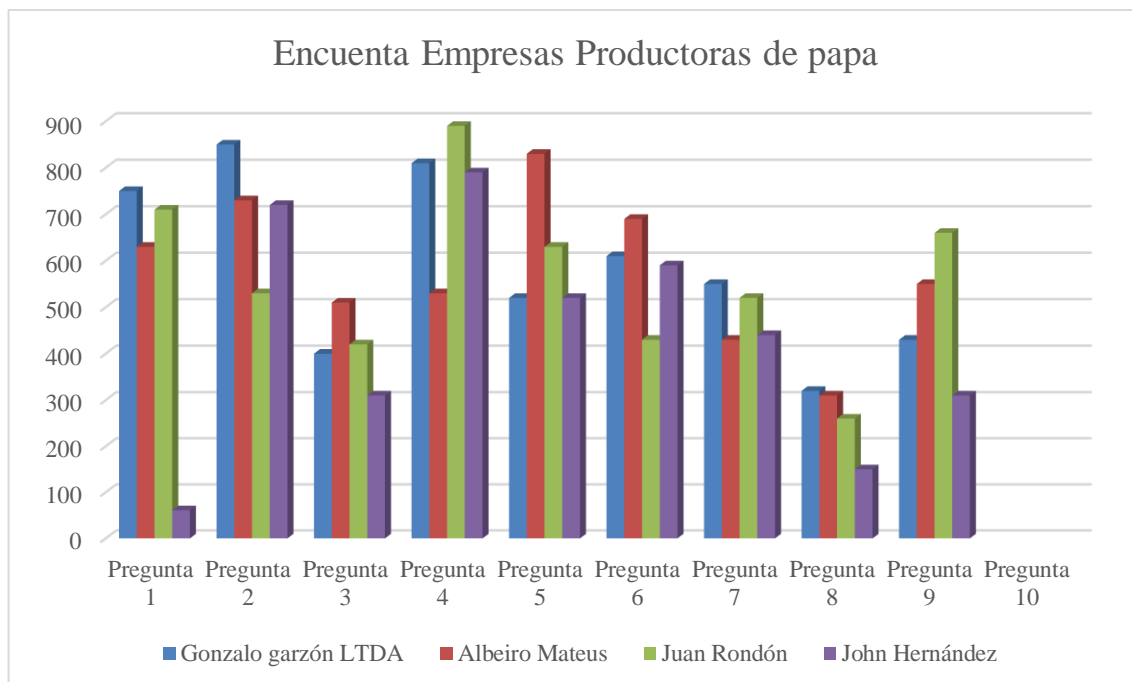


Grafico 1: diagrama de barras comparativo empresas productoras de papa

La matriz hace una comparación de factores críticos de la industria de la semilla de papa, entre los principales competidores del sector, mostrando la percepción de los clientes de cada una de las empresas. También revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto, la empresa devela, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Después de haber implementado la MPC en la empresa, se obtiene una calificación de 5.8 sobre 10, la cual muestra que inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Tiene una puntuación mayor que sus competidores, donde se demuestra que es más fuerte que sus rivales en el mercado, aunque el resultado de la matriz también muestra la cercanía entre empresas en los diversos factores, por lo que se debe realizar un trabajo arduo no solo para mantenerse, sino que además para mejorar y superar a los competidores.

Los factores crítico de éxito que la empresa debe tener más presente ya que se muestran débiles en su desarrollo competitivo son: la capacidad tecnológica, se puede poner a favor de la compañía que por la ubicación geográfica de sus cultivos la adaptación a herramientas tecnológicas es muy limitada, pero si se

podría hacer cambios en los procesos de selección y almacenamiento que permitan una mejora en la producción de la semilla.

El factor primordial al cual debemos darle enfoque es el de la asesoría, si bien no es un fuerte para ninguno de los competidores si es una gran oportunidad de diferenciación en el mercado y que se debe aprovechar de una buena forma.

Se puede notar en la criticidad de la matriz que aunque no se tiene si no 1 factor crítico si se tienen varios que aunque son aceptables son oportunidades de mejora para elevarlos a factor bueno. La comunicación, publicidad, innovación, y servicio postventa son los ítems en los cuales se deben realizar los planes de trabajo en pro del crecimiento corporativo.

1.3.1 Legislación.

El apoyo legal con el que cuenta los empresarios productores de semilla de papa se basa en la resolución 2501 del 10 de septiembre del 2003 por la cual se establecen los requisitos específicos mínimos para la producción de semilla certificada de papa presentada por el gerente general del ICA (instituto colombiano agropecuario). Con el Decreto 1840 de 1994 corresponde al ICA, reglamentar, supervisar y controlar la producción, certificación, multiplicación, comercialización, importación, exportación de las semillas para siembra, utilizadas en la producción agropecuaria nacional.

1.3.2 Ambiental.

Para la producción de semilla de papa los terrenos más atractivos más de 3000 msnm, para el cultivo de papa por su calidad del tubérculo en esa región, sin embargo, se ha evidenciado una serie de impactos negativos que pueden llevar a la destrucción del ecosistema debido a la deforestación de bosques para el cultivo el desplazamiento de la vida silvestre y el uso de químicos órgano fosforados que contaminan las fuentes hídricas

En 1995 como producto de las tendencias y acuerdos internacionales en el tema de manejo y control de la contaminación, el Ministerio del Medio Ambiente, como entidad rectora de la Política Ambiental Nacional y los gremios empresariales, suscribieron el Convenio de Producción más Limpia, encaminado a apoyar el control de la contaminación, la adopción de métodos de producción sostenible.

1.3.2.1 El uso de químicos órgano- fosforados

El extenso uso de los plaguicidas ha permitido un aumento en la producción de papa disminuyendo los desperdicios y defectuosidad controlando enfermedades y plagas que afectan el desarrollo óptimo de los cultivos en muchos lugares del mundo, pero ha tenido a la vez impactos negativos en el suelo, agua, medio ambiente, trabajo y hogares.

1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Se realizó una entrevista al Gerente General donde se le preguntó factores clave de éxito, que bajo su consideración son de mayor relevancia para el desarrollo competitivo y para los planes estratégicos de IGG. Dando como resultado la construcción de la matriz EFE que nos indica el impacto de los factores externos en el crecimiento y estado actual de la compañía.

MATRIZ EFE				
(FACTORES EXTERNOS)				
INVERSIONES GONZALO GARZÓN LTDA.				
Factores		Peso %	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES		50%		
1	Nuevos mercados	0,18	4	0,72
2	Incremento de la demanda	0,12	4	0,48
3	Bajos costo por nuevas herramientas tecnologías	0,09	3	0,27
4	Crecimiento económico del mercado agrícola en el país	0,07	3	0,21
5	Innovación en los productos	0,04	3	0,12
AMENAZAS		50%		
1	surgimiento de plagas y enfermedades	0,15	4	0,6
2	elevados precios de los insumos agrícolas	0,13	3	0,39
3	sobre oferta en el mercado	0,05	2	0,1
4	cambio climáticos	0,1	2	0,2
5	Surgimientos de productos sustitutos	0,07	1	0,07
Totales		1,0		3,16
Calificar entre 1y 4		4	Muy Importante	
		3	Importante	
		2	Poco Importante	
		1	Nada Importante	

Tabla 4:Elaboración propia(matriz del factor externo)

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

El desarrollo de la matriz MEFE en la empresa inversiones Gonzalo Garzón Ltda. ha arrojado una calificación de **3,16** lo cual indica que la empresa se encuentra en el momento de crecer, expandir su mercado, crear nuevas estrategias, proponerse nuevos objetivos que le permitan alcanzar metas más ambiciosas.

Los indicadores de Evaluación determinaron que la empresa tienen una gran capacidad para aprovechar las oportunidades que se le presenta en el entorno, los más destacados fueron: nuevos mercados, la compañía cuenta con toda la infraestructura y la capacidad de buscar nuevos mercados, otro factor importante y que va ligado al que se mencionó anteriormente en el incremento de la demanda, si la empresa decide expandirse en la búsqueda de nuevas zonas no exploradas esto va permitir que la demanda aumente divergentemente.

Aunque la empresa se encuentre en un camino prometedor también, tiene debilidades que pueden ocasionarle problemas a futuro y presentar riesgos para su crecimiento, estos factores críticos que se presentan como debilidad son: surgimiento de enfermedades y plagas este es uno de los problemas más frecuentes y de mayor impacto es los cultivos de semilla de papa, pueden determinar la calidad de la semilla el costo de inversión y la ganancia del cultivo por esta razón es un factor importante para tener presente, el segundo y que tiene la misma importancia que el primero aunque no el mismo pesos son los costos de los insumos, ya que para el control de las plagas y de la enfermedades se realiza a partir de químicos órgano- fosforados y si el costo de estos es muy elevado se va presentar las mismas consecuencias que el mismo factor.

2 AMBIENTE EMPRESARIAL INTERNO.

2.1 HISTORIA DE PRODUCTORA INVERSIONES GONZALO GARZÓN LTDA.

La empresa fue fundada en el año de 1978 por el Señor Gonzalo Garzón en el municipio de Pasca Cundinamarca, comenzó la comercialización de semilla para pueblos vecinos de la región como son Cabrera, San Juan, Pasquilla, Sibate, aunque en sus inicios, la empresa no estaba registrada jurídicamente frente a cámara y comercio, si hacia parte del gremio comercial. En el año de 1986, el señor Gonzalo Garzón decidió Constituir Inversión Gonzalo Garzón Ltda.; productora de semilla de papa certificada fase 1 y 2, (*instituto colombiano agropecuario*) como productor de semilla registrada y certificada.

Con el trascurso de los años para inicios de los 90 la empresa expandió su mercado a nivel nacional en los departamentos de Antioquia, Boyacá, Tolima, Nariño y algunos municipios de la sabana de Bogotá; esto genero un reconocimiento importante de la empresa y diferentes sectores del país, con el trascurso de tiempo y la necesidad de los clientes la empresa se enfocó en la producción de semilla de papa R12 capirro más conocida en la industria como papa para frito esto le ayudo a realizar negociaciones con empresa importantes como frito lay.

A inicios del siglo XXI, Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. traspaso fronteras por la calidad y el reconocimiento de sus semilla especialmente la variedad R12 Diacol Capiro llegaron clientes de Venezuela, ecuador, a comprar semilla, este negocio que fue rentable para la empresa no alcanzo a durar una década por diferentes variable como lo son, el alto costo de transporte, la inseguridad que se vivía en esa época por grupos subversivos, el pago de impuestos esto le estaba generando altos costos, lo que origino, que los clientes buscaran nuevos proveedores que produjeran semilla de lugares más cercanos que fue el caso de ecuador donde los clientes eligieron comprar

sus semillas a productores del departamento de Nariño, por otra parte el negocio con Venezuela se cerró después del conflicto que tuvieron los dos gobiernos en esa época, el mercado de inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Desde entonces se ha desarrollado en toda la región andina contando con clientes en diferentes departamentos especialmente, Antioquia, Tolima, Boyacá y Cundinamarca.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2.2.1 Estructura de inversiones Gonzalo Garzón Ltda.

2.2.1.1 Súper estructura

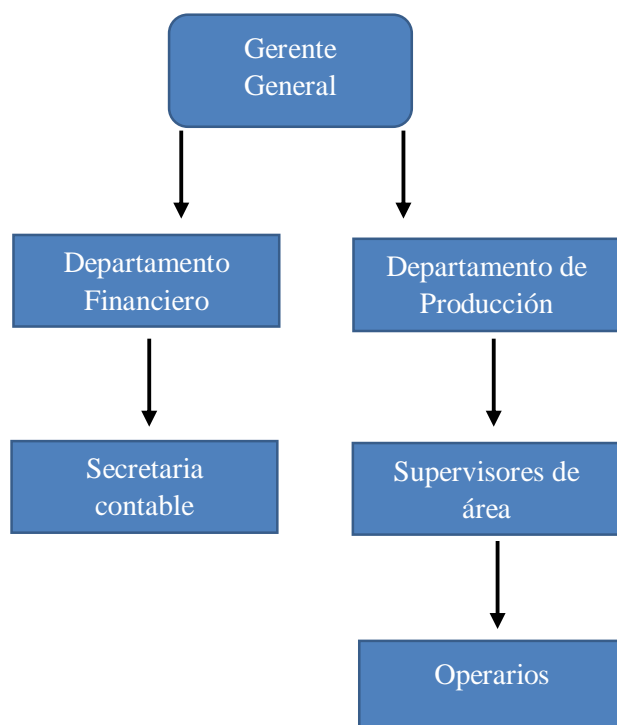
La empresa, tiene una trayectoria de cuatro décadas en la comercialización y producción de semilla de papa ha logrado posicionarse, esto también se debe a la extensa experiencia y confianza de los clientes en el Gerente y Fundador Gonzalo Garzón, que es el responsable de que la empresa tenga una posición y prestigio en el mercado

Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Como toda empresa tiene una visión, misión, políticas y valores que demuestren su funcionamiento transparente y comprometido con los clientes, pero estos principios no se encuentran formalmente escritos, aunque cada uno de los empleados lo tiene muy presente y realiza todo lo posible para cumplirlo. E inculcárselo a las personas externas.

2.2.1.2 Estructura Administrativa:

La estructura de la empresa se desarrolla de forma vertical, empezando por el Gerente Gonzalo Garzón dueño y fundador de la productora de semilla. Esta persona no tiene en su currículos estudios profesionales ni bachillerato tiene un gran conocimiento y experiencia en el sector agropecuario y la producción de papa, en segundo lugar está la secretaria general del departamento

financiero de la empresa esta persona cuenta con conocimientos escolares y de pregrado, sin embargo no enfocadas a sus actividades en la empresa, el tercero en la escala administrativa es el jefe de producción, su nivel educativo es bachiller, pero tiene un gran conocimiento el cultivo, producción, y clasificación de semillas de papa, y por ultimo están los supervisores que son los encargado del desarrollo de las diferentes actividades de la empresa son trabajadores que llevan un largo tiempo en la empresa y tiene toda la confianza de los superiores para confiarles el desarrollo de los procesos de la producción.



2.2.1 Recurso humano

Las personas que trabajan para la empresa inversiones Gonzalo Garzón Ltda., Son campesinos de la región que dedican su vida al cultivo y al trabajo de la tierra, de nivel educativo no superior a quinto de primaria, estas personan empiezan a desarrollar sus labores en el campo desde los 15 años. Para las labores en el cultivo de papa, se contratan personas entre los 18 a 50 años con excelentes condiciones de salud, debido a que las labores

requieren un gran desgaste físico, se cuenta con personal foráneo que se tiene en las temporadas de recolección estas personas tienen una remuneración salarial por días que se le conoce como pago por destajo y se paga según la actividad o la carga laboral asignada. Actualmente Inversiones Gonzalo Garzón LTDA cuenta con un personal con contrato fijo de 20 personas entre operativo y administrativo, y los foráneos o temporales alrededor de 15 personas.

DISTRIBUCIÓN DE MANO DE OBRA		
Actividad	cantidad de operarios	Descripción
Siembra	15	Realizar el siembro del cultivo de una hectárea en un día de ocho (8) horas. Para la asignación se tiene en cuenta factores externos como lo es el terreno o el clima, volúmenes, etc.
Fumigadas	8	Se debe tener en cuenta el tamaño de la planta, el valor de MO varía según la actividad si es foliar o inyectada que requiere de mayor tiempo.
Desyerba	8 a 15	Este proceso es recubrir la planta de tierra alrededor germinación de los tubérculos se hace dos veces la primera es de preparación del terreno y la segunda se le conoce como aporque.
Cosecha	20	Este proceso ya es la recolección del tubérculo y empacarlo en costales de fibra con capacidad para 50 Kg la cantidad de personal varía según la calidad de la cosecha incluye el proceso de transporte y almacenamiento hasta las bodegas.
Selección	8	En este proceso se selecciona la semilla para certificar clasificando por tamaños, retirando defectuosas malformadas o con daño mecánico este proceso se realiza por medio de una herramienta agrícola conocida

		como zaranda y se utilizan máximo 4 operarios por zaranda.
Financiera	1	Para esta área se tiene una persona quien maneja todos los procesos financieros.
Producción	1	Se cuenta con 1 jefe de producción quien se encarga de la planeación, ejecución y control de producción.
Gerencia	1	El liderazgo de la compañía está en una persona.

Tabla 4: distribución mano de obra, autor: elaboración propia.

2.2.1.1.1 Capacitación

Los operarios o personas que trabajan por destajo, no reciben una capacitación formal, esto se debe a que las labores que ellos desempeñan son aprendidas de generación en generación y la mayoría de actividades son mecánicas y no necesitan de un gran conocimiento técnico por lo que lo más importante para realizar la labor es la capacidad física. La capacitación recibida es por el ICA (instituto colombiano agropecuario) y es para la parte administrativa, ya que son los encargados de que la semilla cumpla con los requerimientos solicitados por la corporación mencionada anteriormente y así quede registrado que la empresa presenta un producto certificado que justifica su buena procedencia y calidad

La asignación de personal se realiza a según la actividad, cantidad, tiempo, a continuación, se muestra una matriz donde indica la cantidad de operarios que se requieren para una actividad en el cultivo teniendo en cuenta que la cantidad se basa en un día de trabajo, esto significa que la cantidad de operarios que se indican en la tabla son los necesarios para realizar esa actividad en un día de jornada laboral de ocho horas.

2.2.2 Finanzas

2.2.2.1 Liquidez:

La empresa cuenta con una sólida estabilidad financiera que permite afrontar costos y gastos a corto plazo para la producción en semilla de papa.

2.2.2.2 Contabilidad:

Los registros de efectivo los llevan en sistemas contables administrados por el contador, con un informe de ingresos y egresos semestrales. En el estado de resultados del año pasado las ventas llegaron a la suma 506 000 000 millones de pesos (véase anexo 1 estado de resultados del primer y segundo semestre del año 2017).

2.2.3 Marketing

El mercado se extiende a lo largo de región andina, entre los departamentos: Nariño, Tolima, Cundinamarca, Antioquia, Boyacá y Santander, manejando una estrategia de intercomunicación para su publicidad que permite el reconocimiento de la empresa en diferentes zonas geográficas.

2.2.3.1 Productos

Entre las 250 variedades de papa que se cultivan en el país, la empresa en mención produce tres diversidades, ver *ilustración 6*.

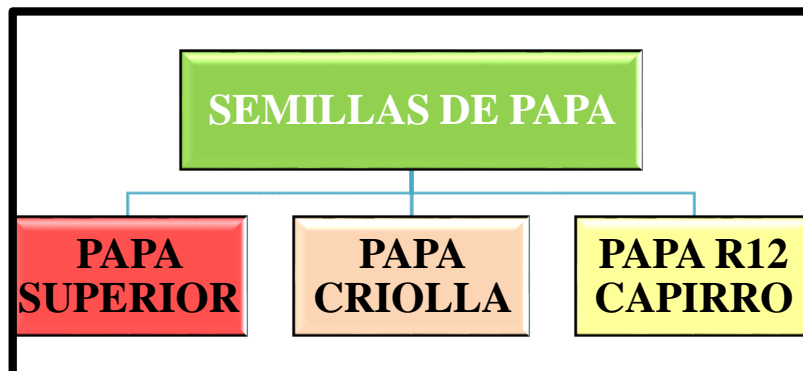


Ilustración 3: Elaboración propia (semillas de papa).

2.2.3.2 Descripción de las variedades producidas en inversiones Gonzalo Garzón Ltda.

2.2.3.2.1 *Papa superior*

La variedad de papa superior es una de la más comercializadas por su bajo costo de producción y alta demanda en plazas de mercado, para el consumo en las viviendas colombianas, sus características morfológicas son: color predominante de la piel Pardo, color secundario de piel del Tubérculo Rosado, distribución del color secundario del de los ojos), forma del tubérculo aplanado.



Ilustración 4: papa superior: autor, elaboración propia

2.2.3.2.2 *Papa criolla*

La papa criolla, nativa de Colombia, es un tubérculo de piel delgada y de color amarillo con una dimensión de 2 a 6 cm de diámetro, su producción se da en menor tiempo y algunas veces con un menor costo, de gran demanda para sopas y piqueteaderos como acompañante de carnes especialmente derivados del cerdo.



Ilustración 5: papa criolla: autor elaboración propia

2.2.3.2.3 Papa R12 Diacol Capiro

La variedad Diacol Capiro es una variedad colombiana generada por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Esta papa es apta para consumo en fresco (sopas y cocida con cáscara). En Colombia es la principal variedad para procesamiento tanto en hojuela como en bastón, pero sus costos de producción son muy altos. Los tubérculos son redondos ligeramente aplanados. De piel roja con ojos superficiales. La pulpa es crema



Ilustración 6: R12 Diacol Capiro: autor, elaboración propia

2.2.4 Estrategia de mercado.

2.2.4.1 Marca.

La compañía no cuenta con una marca establecida que la identifique del resto de empresas, su reconocimiento se da por tradición de compra.

2.2.4.2 Empaque.

La empresa maneja el mismo empaque tradicional costal de fibra con capacidad de 50 kg. Dimensiones de 90 cm de alto, 60 cm de ancho y con un diámetro de 70 cm color blanco con franja verde en el centro en dirección vertical.



Ilustración 7 empaque tradicional: autor, elaboración propia

2.2.4.3 Etiqueta.

Cada bulto de 50 kg que se produce en la empresa, cuenta con un membrete que determina la variedad de semilla y categoría de elite (básica, registrada, certificada) el cual lleva un código de trazabilidad determinando la calidad del tubérculo.

MINISTERIO DE AGRICULTURA
SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO

Semilla Certificada
2a. Generación (C-2)

ESPECIE: PAPA (Solanum tuberosum L.)

VARIEDAD: _____

PRODUCTOR: _____

N° CONTROL: _____ LOTE: _____

FECHA SELLADO: _____ ZONA PRODUCCION: _____

El comprador tiene un plazo de 3 días contados desde la recepción de la semilla para presentar al SAG reclamos por padecimientos mayores a un 4% en peso.

N° 0048000

Ilustración 8: Fuente ICA

2.2.4.4 Política de precios

Criterios importantes en la fijación de precios

- Mercado: se presenta la ley de oferta y demanda, sino se encuentra en equilibrio en el caso de que la demanda de semilla sea mayor que oferta los precios serán altos, pero en el caso inverso si la oferta es mayor que la demanda, el precio de la semilla decaerá
- Negociación directa entre el cliente y gerente de la empresa: Dependiendo del volumen del pedido y el cliente se realizan descuentos según lo estime el gerente.

- La competencia: la empresa tiene en cuenta la competencia para la fijación precios, como se muestra en la matriz MPC (véase la tabla No 3) donde inversiones Gonzalo Garzón Ltda. se presenta más fuerte frente a su competidora generando una ventaja para la fijación de sus precios, gracias a la confianza de sus clientes.

2.2.4.5 Canales de distribución

La empresa vende a clientes e intermediarios. Utilizando un canal de distribución directo.

2.2.4.6 Sistema de comunicación.

- Merchandising: la empresa maneja la venta de sus semillas desde la bodega donde los clientes vienen y miran la semilla, eligen la variedad, tamaño, madurez para su cultivo este proceso lo trabaja directamente con el gerente de IGG.
- Publicidad: La empresa inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Maneja una publicidad basada en voz a voz entre cliente, los cuales se encargan dar referencia del tipo de producto, calidad, demás características ha benéfico y buen nombre de la empresa.
- Promociones: los clientes fieles tienen el privilegio de tener descuentos en los precios según la cantidad de semilla y el acuerdo al que lleguen con el gerente.
- Fuerza de ventas: la negociación la realiza directamente el gerente de la empresa con los clientes.

- Reconocimiento: la empresa se encuentra registrada ante el ICA (instituto colombiano agropecuario) y aparece en catálogo de los productores de semilla certificada.
- Relaciones públicas: Las acciones que toma la empresa para mantener su reconocimiento y buen nombre en el mercado es asistiendo a reuniones realizadas por la entidad agropecuaria de la región y del país para una interacción con inversionista del agro industria mayorista, laboratorios químicos etc. Por otra parte, está actualizando sus datos y las normas que son presentadas por el ICA cada año esta misma entidad le dará reconocimiento a la empresa por sus buenas prácticas agrícolas.

2.2.4.7 Compras.

El departamento de compras lo maneja el gerente, quien es la persona encargada de contratar a los proveedores de insumos usados en la producción como: químicos órganos fosforados, fertilizantes, empaque, abonos, repuestos para los equipos de fumigación y todo lo referente a cultivos agrícolas, también se encarga de verificar según las políticas corporativa de la empresa como lo son precio, calidad, cantidad, transporte, condiciones de entrega.

2.2.5 Facturación.

Toda entidad comercial tiene la obligación de expedir y entregar factura por las ventas de bienes que se desarrollen en la empresa. En el caso de inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Por ser una entidad protegida por el régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca (REAGP), le da la elección de utilizar documentos sustitutos, para la venta de semilla de papa se utilizan remisiones, que indica cantidad, variedad, peso unidad y neto transportador, cliente, destino, y precio de la semilla.

2.2.5.1 Inventario.

La empresa no lleva un seguimiento escrito de los insumos y materias primas utilizadas para la producción del cultivo, que permita indicar que cantidad utilizada por hectárea en producción de semilla.

El inventario de la empresa se divide en dos líneas, la primera controla todo lo referente a insumos, materia prima y equipos utilizados para el proceso, del cultivo y la segunda línea se encarga del inventario de la semilla producida y almacenada en bodega, para la venta

2.2.6 Producción.

Aunque no se tiene construido el flujo del proceso actual, se elaboró el siguiente diagrama que permite describir el proceso de producción de semilla, facilitando la identificación de cada actividad del cultivo.

2.2.6.1 Planeación y preparación


Flujograma planeación y preparación proceso de producción papa					
Resumen				Planeación y preparación	
Criterio	Simbolo	Resultado			
Operación	○	11			
Transporte	⇒	1			
Retrasos	D				
Inspeccion	□	3			
Nombre:	Inversiones Garzón				
Actividad:	Planeación y preparación				
Elaborado por:	Jhon Eliceo Garzón			Fecha	8 de mayo de 2018
Actividades	Criterio				Observaciones
Inicio de actividades					
1º Realizar Planeación estratégica.	○	⇒	D	□	Analizar los factores internos y externos y con base en los pronosticos de ventas, definir los objetivos para entregar al departamento de producción el plan de ventas
2º Definir el periodo para el cual se va a planear el cultivo de la semilla para la producción	○	⇒	D	□	se tiene en cuenta los terrenos a cultivar clima y inversion
3º Calcular necesidades de suministros e insumos..	○	⇒	D	□	Planificar las necesidades de aprovisionamiento de materiales requeridos para la producción (semillas, abono, fertilizantes)
4º Contratación del personal	○	⇒	D	□	Se contrata al personal requerido para las actividades de selección y siembra
4º Determinar la capacidad de los cultivos	○	⇒	D	□	Validar pronostico y evaluar capacidad
5º Formular el plan de producción	○	⇒	D	□	Tiene en cuenta: Lista de materiales, Datos de inventario, Tiempos de entrega
6º Entrega plan de producción	○	⇒	D	□	Se entrega al departamento de producción la información de cuantos tuberculos se sembraran y en que terreno
7º Evaluación del plan de producción	○	⇒	D	□	se presenta el plan al gerente para que apruebe la inversion
8º Evaluación del terreno.	○	⇒	D	□	se mira que terrenos se van a cultivar
9º Alistamiento de materiales requeridos para siembra	○	⇒	D	□	Transporte de materiales requeridos a zona de cultivo
10º Elección y clasificación de la semilla	○	⇒	D	□	Consiste en separar los tuberculos dañados de aquellos que estan sanos para garantizar la calidad del producto
11º Acondicionamiento del terreno	○	⇒	D	□	se empieza la renovación del terreno adaptado para el cultivo (barbecho)
12º Elabrar surcos para la siembra	○	⇒	D	□	Profundidad maxima entre 15 a 20 cm
1:					se empieza a sembrar el cultivo
Fin	○	⇒	D	□	

Tabla 5: Elaboracion propia

2.2.6.2 Siembra y saneamiento


Flujograma Siembra y sanidad proceso productivo papa					
Resumen				Siembra y sanidad	
Criterio	Simbolo	Resultado			
Operación	○	5			
Transporte	⇒	0			
Retrasos	D	4			
Inspeccion	□	1			
Nombre:	Inversiones Garzón				
Actividad:	Planeación y preparación				
Elaborado por:	Jhon Elíseo Garzón			Fecha: 8 de mayo de 2018	
Actividades	Criterio				Observaciones
Inicio de actividades					
1° Siembra de las semillas.	○	⇒	D	□	El personal procede a ubicar las semillas sobre el terreno en la cantidad indicada por el personal administrativo
2° Brotación	○	⇒	D	□	Aparecen los brotes del cultivo sobre la superficie del suelo
3° Desyerbe	○	⇒	D	□	El personal realiza un control de malezas apartir de la aplicación de glifosate y se empieza a rodear la planta de tierra <u>para la tubercalizacion</u>
4ª Aporque	○	⇒	D	□	El personal realiza el segundo acercamiento de tierra a los tallos de las plantas del cultivo
4° Floración	○	⇒	D	□	Al menos el 75 % de las plantas han emitido botones florales
5° Inicio de tuberización	○	⇒	D	□	Se inicia la formación de tallos de almacenamiento.
6° Saneamiento	○	⇒	D	□	El principio mas importante para garantizar la calidad de la papa es la salud del suelo, por tanto, la fertilización y prevención de plagas durante toda la estapa productiva del cultivo es importante.
7ª Madurez fisiologica del cultivo	○	⇒	D	□	Los tuberculos se han formado por completo y no dependen de los nutrientes de la planta y empoieza y empieza la marchitación de la planta
8° Evaluacion condiciones de la siembra	○	⇒	D	□	Se realizan actividades de evaluacion que indiquen fecha aproximada de madurez comercial
9° Madurez comercial	○	⇒	D	□	Los tuberculos son sacado de la tierra para sele cion de la semilla
Fin	○	⇒	D	□	Consiste en separar los tuberculos dañados de aquellos que estan sanos para garantizar la calidad del producto

Tabla 6 Flujo del proceso, autor: elaboración propia

2.2.6.3 Cosecha y almacenamiento


Resumen				Cosecha y Almacenamiento	
Criterio	Simbolo	Resultado			
Operación	○	8			
Transporte	⇒	1			
Retrasos	D	0			
Inspeccion	□	2			
Nombre:	Inversiones Garzón				
Actividad:	Cosecha y almacenamiento				
Elaborado por:	Jhon Eliceo Garzón		Fecha	8 de mayo de 2018	
Actividades	Criterio				Observaciones
Inicio de actividades					
1° Remover el suelo	○	⇒	D	□	Tractores con retobos (maquinaria agrícola) se prosede a la renovacion del terreno dejar el suelo en barbecho (tierra de labranza)
2° Recolectar los tuberculos	○	⇒	D	□	El personal realiza la cosecha de 6 a 7 meses despues de la siembra de manera manual
3° Separar los tuberculos de terrones de tierra u otras plantas	○	⇒	D	□	esto es realizado con ayuda de herramientas agricolas en este caso se utilizas una clase gancho delgado y punto agudo
4° Clasificación de tuberculos	○	⇒	D	□	Se clasifican los tuberculos teniendo en cuenta el formacion y tamaño de los mismos.
5° Extracción de tuberculos defectuosos.	○	⇒	D	□	Se retiran los tuberculos que presenten daños, enfermos o podridos.
6° Elección de tuberculos que cumplen con parametros de calidad	○	⇒	D	□	
7° Empaque de tuberculos o ensacado	○	⇒	D	□	Los tuberculos que cumplen, se empacan en los costales y se cose, los empaques deben estar secos y que cupla los requerimientos de sanidad
8° Pesaje	○	⇒	D	□	Se pesan las bultos en un promedio de 50 kg
10° Transporte hasta zona de almacenamiento	○	⇒	D	□	El personal carga el vehiculo para transportar el producto hasta zona de almacenamiento.
11° Descargue	○	⇒	D	□	El personal cuidadosa mente descarga el producto en la zona de almacenamiento
12° Almacenamiento	○	⇒	D	□	Se almacena el producto según politica de inventarios
Fin	○	⇒	D	□	

Tabla 7: elaboración propia: cosecha y almacenamiento de papa

2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

INVERSIONES GONZALO GARZON LTDA				
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	
FORTALEZAS		50%		
1	Capacitación del personal	0,05	3	0,15
2	Insumos y materia prima de muy buena calidad	0,07	4	0,28
3	Fidelización de clientes	0,09	3	0,27
4	Segmentación del mercado y conocimiento del sector	0,1	3	0,3
5	Bastos terreno apto para la producción	0,13	4	0,52
6	Interés por los trabajadores su satisfacción y buen trato dentro de la empresa	0,06	2	0,12
DEBILIDADES		50%		
1	Deficiente planificación de la producción	0,1	3	0,3
2	Falta de estrategias de marketing	0,12	2	0,24
3	Estructura organizacional	0,09	3	0,27
4	Altos costos en la producción de semilla	0,11	2	0,22
5	Deficiente control de inventarios de materia prima y producto terminado	0,08	2	0,16
Totales		100%		2,83

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Tabla 8: Elaboración propia (matriz de evaluación interno)

La matriz de evaluación de factores interno (MEFI) nos permite hacer una auditoria interna de la administración de la empresa, permitiendo conocer la efectividad de las estrategias implementadas y su impacto, evaluando fortalezas y debilidades más relevantes dentro de la compañía

El desarrollo de la matriz MEFI en la empresa inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Ha arrojado una calificación de **2,83** lo cual indica que la ponderación se encuentra por arriba de la media que es de (2,49), esto indica que la empresa se encuentra fuerte, con una estabilidad sólida para seguir creciendo

Los indicadores de evaluación determinaron que la empresa cuenta con grandes fortalezas dentro de su proceso interno, los más destacados fueron: terrenos aptos para el cultivo, como lo mencionamos en la matriz MPC (véase tabla No 3) la empresa cuenta con los terrenos más óptimos para la producción de semilla por su ubicación geográfica y la fertilidad de sus suelos, otra fortaleza representativa para la empresa es su conocimiento del sector, con una experiencia de 40 años, IGG cuenta con todo el conocimiento técnico, cultural y organizacional para liderar el mercado de semilla de papa a nivel nacional, apoyado en algunas estrategias de mejora para la empresa.

resaltando las fortalezas con las que cuenta IGG también se debe tener presente las debilidades que pueden afectar su crecimiento interno, las de mayor impacto que estas afectando la compañía son: planificación de los cultivos, para toda empresa productora es importante realizar un plan de producción que permita saber cuánto se va a producir que tiempo se va llevar el proceso y el costo que se debe invertir para llevarlo a cabo, este factor se tiene como debilidad por no ser tomada en cuenta por la empresa, su plan de producción se maneja según criterio y experiencia del gerente. Otro factor a destacar y que está afectando la empresa, es la rotación de personal, este es un factor tiene gran impacto en la empresa ya que por la falta de RRHH, las actividades del cultivo se salen del ciclo estipulado y esto genera un retraso en la producción de la semilla.

CAPITULO II

4 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA										
	OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
	Nuevos mercados nuevos clientes O1	Incremento de la demanda O3	Reducción de los costos por el surgimiento de nuevas tecnologías. O4	Innovación en los productos O5	Crecimiento económico del mercado agrario en el país O6	Aparición de plagas A1	Elevados precios de los insumos agrícolas A2	Sobre oferta en el mercado A3	Cambios drásticos del clima y del medio ambiente A4	Surgimiento de nuevos competidores A5
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO					ESTRATEGIAS FA				
Capacitación constante del personal	Capacitación al área de ventas para captación de nuevos clientes					Plan de entrenamiento en el manejo y control de plagas				
	Generar conocimientos técnicos para el desarrollo de nuevos productos					Desarrollo de estrategias comerciales				
Trabajar con insumos y materia prima buena calidad	Hacer de la calidad una ventaja competitiva					Planes de contingencia ambientales				
						Programa de saneamiento				
Fidelidad permanente de sus clientes potenciales	Programa fidelización de clientes					Proyección de compras				
	Diversificación del portafolio de productos									
Segmentación del mercado y conocimiento del sector	Estudio de mercado y plan de expansión					Programa de fidelización de clientes				
Bastos terreno apto para la producción	Estudio de mercado					Análisis de Capacidad productiva				
	Plan de saneamiento					Estudio de Costos				
Clima laboral e incentivos	Programa de mantenimiento locativo					Plan de incentivos				
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO					ESTRATEGIAS DA				

Deficiente planificación de la producción	Plan de producción	Programa de saneamiento
	Análisis de Capacidad productiva	Plan de producción
	Programa de innovación y desarrollo	
Estrategias de marketing	Plan de marketing	Plan de marketing
Falta de crecimiento y Proyección	Plan de expansión	Programa de saneamiento
	Plan de incentivos	Proyección de compras
Estructura organizacional	Modificación en la superestructura	Posicionamiento de marca
altos costos en la producción de semilla	Plan de producción	Plan de saneamiento
	Estudio de Costos	Estudio de mercado
manejo de inventarios de materia prima y producto terminado	Plan de manejo de inventarios	Plan de manejo de inventario

Tabla 9: Elaboración propia (matriz DOFA)

En la elaboración de las estrategias que permitan llevar a cabo el plan para el mejoramiento gerencial inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Se tiene en cuenta las oportunidades – amenazas que presenta la productora de semilla fortalezas –debilidad

Las estrategias son formuladas a través de la matriz de análisis estratégico que permite maximizar oportunidades externas usando fortalezas internas, minimizar: 1. amenazas externas usando fortalezas internas, 2. debilidades internas aprovechando oportunidades externas, 3. debilidades internas para evitar amenazas externas. (Fred, 2003, pág. 200).

Oportunidades vs fortalezas

- ✓ Capacitación al área de ventas para captación de nuevos clientes
- ✓ Generar conocimientos técnicos para el desarrollo de nuevos productos

- ✓ Programa fidelización de clientes
- ✓ Diversificación del portafolio de productos
- ✓ Estudio de mercado y plan de expansión
- ✓ Análisis de Capacidad productiva
- ✓ Estudio de Costos
- ✓ Plan de incentivos

● **Fortalezas vs Amenazas**

- ✓ Plan de entrenamiento en el manejo y control de plagas
- ✓ Desarrollo de estrategias comerciales
- ✓ Planes de contingencia ambientales
- ✓ Programa de saneamiento
- ✓ Proyección de compras
- ✓ Programa de fidelización de clientes
- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Plan de saneamiento
- ✓ Programa de mantenimiento locativo

● **Oportunidades vs Debilidades**

- ✓ Plan de producción
- ✓ Análisis de Capacidad productiva
- ✓ Programa de innovación y desarrollo
- ✓ Plan de marketing
- ✓ Plan de expansión
- ✓ Plan de incentivos
- ✓ Modificación en a la superestructura
- ✓ Plan de producción
- ✓ Estudio de Costos
- ✓ Plan de manejo de inventarios

● **Debilidades vs Amenazas**

- ✓ Programa de saneamiento
- ✓ Plan de producción
- ✓ Plan de marketing
- ✓ Programa de saneamiento
- ✓ Proyección de compras
- ✓ Posicionamiento de marca
- ✓ Plan de saneamiento
- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Plan de manejo de inventario

Análisis de las estrategias planteadas en la matriz DOFA clasificada por color cada área	
	Marketing
	Financiero
	producción
	Procesos operativos

Hallazgos

Se pudo apreciar en el diagnóstico que las falencias principales están orientadas a dificultades en las áreas de Mercadeo, producción financiero y administrativo

CAPITULO III

5 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Se identificaron áreas problema en la organización que requieren intervención adecuada; estas áreas son superestructura, mercadeo, producción y procesos operativos

5.1 ACCIONES DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA SÚPER ESTRUCTURA

El plan de mejoramiento gira en torno a actualizar y reforzar la superestructura y modificaciones de las estrategias de administración, producción y mercadeo, que se explican a continuación.

5.1.1.1 Visión:

Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Para el 2025, será líder en el mercado Nacional en la venta y distribución de semilla de papa, destacándose por su calidad, servicio y compromiso con el cliente.

5.1.1.2 Misión:

Inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Está comprometida con el desarrollo de productos de la mejor calidad, innovando y mejorando continuamente la producción de semilla satisfaciendo las necesidades del cliente.

5.1.1.3 Valores:

La empresa IGG está Cimentada sobre una base de valores éticos corporativos y ambientales que hacen que cliente y colaboradores se sientan comprometido con el desarrollo emprendedor de la empresa.

- Compromiso social: Estamos comprometidos con apoyar a nuestros colaboradores en los aspectos vitales de su vida cotidiana.
- Responsabilidad: Trabajamos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos, como una entidad corporativa cumpliendo con todo lo propuesto.
- Trabajo en equipo: fomentamos el progreso grupal, respetando las opiniones de los demás, adquiriendo conocimiento a beneficio del desarrollo corporativo a partir de intercambio de ideas
- Lealtad: somos fieles a nuestros principios al prestar un buen servicio, buscando el desarrollo de la empresa y su permanencia en tiempo.
- Responsabilidad ambiental: Enfocados a un compromiso ambiental tomando como prioridad la protección del medio ambiente antes que el beneficio propio.

5.1.1.4 Objetivos estratégicos

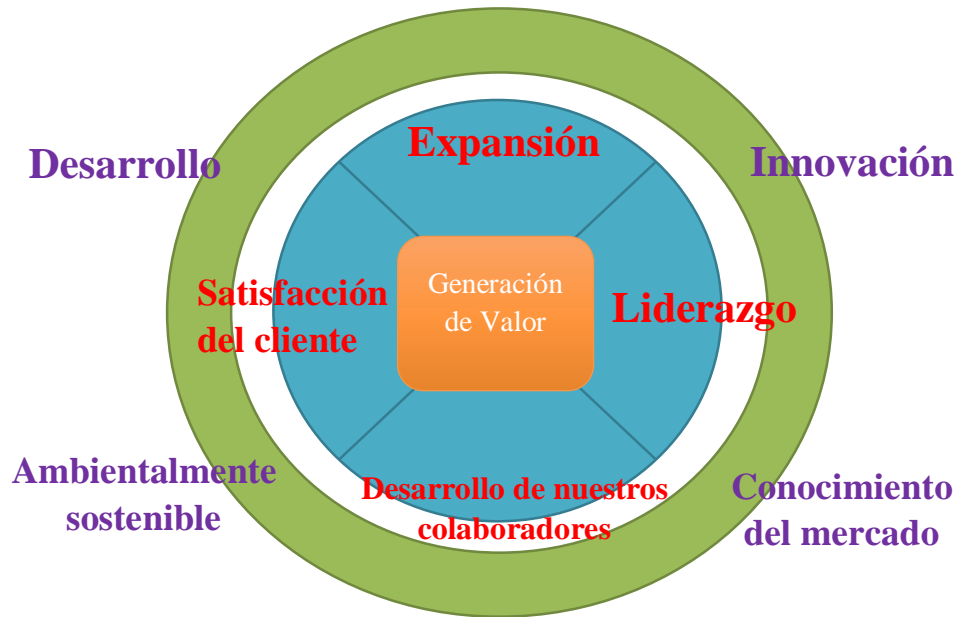


Ilustración 9: elaboración propia

Estos son los objetivos sobre los cuales se trazan las estrategias corporativas, que están enfocados en el querer ser de la empresa y se fundamenta desde su entorno externo con el desarrollo de innovación, aumentando su conocimiento en el mercado y en el aspecto ambiental a los cuales se direccionara la empresa, llevándola al liderazgo, la expansión, generando la satisfacción tanto del cliente como de sus trabajadores y dando valor de crecimiento.

5.2 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

5.2.1 ORGANIGRAMA

La empresa IGG cuenta con veinte empleados de planta incluyendo al gerente estas personas se dividen en Gerente General, secretaria General, jefe de producción, supervisor de los cultivos, supervisor de almacenamiento y selección. Operario de maquina (tractorista) y quince de contratación temporal.

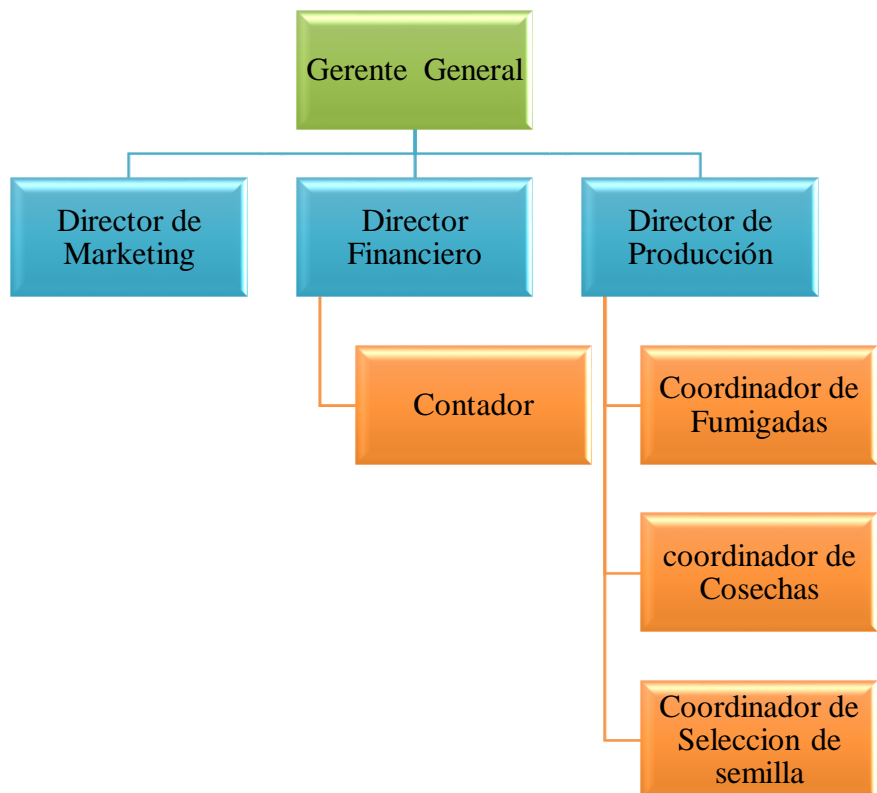


Ilustración 10: Elaboración propia

5.2.2 Generación de conciencia corporativa

Identificada la necesidad de evitar la deserción y la rotación del personal se plantean las siguientes ideas que podrían ayudar a mejorar el sentido de pertenencia y de compromiso de los trabajadores con IGG

- ✓ Un día en el trabajo de papá
- ✓ Día de la Familia IGG
- ✓ Día del hombre y mujer
- ✓ Bono de Cumpleaños
- ✓ Navidad
- ✓ Año Nuevo
- ✓ Aniversario corporativo

Incentivo	Descripción	Presupuesto
Un día en el trabajo de papá	En este incentivo se buscara que las futuras generaciones se interesen por las labores del campo que realizan la mayoría de sus padres en este caso la agricultura	Ese día se realizara una inversión equivalente al mismo sueldo que gana un trabajador en un día el cual será destinado para comprar refrigerios para los niños y para talleres prácticos que les permitan conocer sobre la producción de semilla.
Día de la Familia IGG	Este se realizara un almuerzo familiar para las fiestas de san pedro que se realizan a mitad de años a finales de junio y a inicios de julios	La empresa correrá con todos los gastos el almuerzo se realizara estilo camping asado familiar al aire libre respirando aire puro con la compañía de la naturaleza en un terreno cómodo para las personas dentro de la finca, el costo se designara según la cantidad de personas que se encuentren para esa temporada
Bonos de cumpleaños	De incentivar al trabajador con un bono que el podrá disponer de la manera que más le guste por celebración de su aniversario de vida y como agradecimiento de pertenecer a la organización	Se tiene presupuestado regalar un bono por el valor de 200 000 pesos que equivale rocinamente a dos días de trabajo normalmente en la empresa
Bonos navideños	Se les obsequiara a los trabajadores un mercado navideño o un incentivo monetario que puedan disfrutar con sus familias para las fiestas decembrinas	Se tendrá destinado proporcionalmente según la cantidad de integrantes que se encuentre bajo el amparo del trabaja dador de la organización que equivaldría de 200 000 a 500 000 pesos son tendrá en cuenta su trayectoria en la empresa

Aniversario corporativo	Se tomara un di en el año para realizar una fiesta por un año más de la empresa y por la familia que la conforma, en este día se obsequiara regalos, se aran rifas, y se les ofrecerá a los trabajadores un almuerzo y un día de esparcimiento entre ellos	Se destinara proporcionalmente a la cantidad de trabajadores que se encuentren vinculados a la empresa para esos días, también se tendrá encuentra actividad productiva que obtuvo la empresa en ese año de tal manera los trabajadores serán recompensados
-------------------------	--	---

5.3 ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.3.1 EMPAQUE PERSONALIZADO

Se propone para el almacenamiento de semilla, utilizar un empaque personalizado con logotipo de IGG, código de registro INVIMA, capacidad y variedad. El cual identificara el producto de los demás ofertados, Facilitara los despachos, evitara falsificaciones y mejorara recordación de marca.

El material del empaque es en tela gasa y tela leño con medidas de 90 cm de alto X 70 cm de ancho Y un diámetro de 60 cm, con capacidad máxima de 50 kg.



Ilustración: Presentación empaque: elaboración propia

5.3.1.1 Etiqueta

La empresa no cuenta con maquinaria para la manufactura del empaque, por lo que buscó proveedores que los elaboraran para lo cual se contactar diferentes empresas y se seleccionaron las 3 que más de adapto a las necesidades.

PROVEEDORES	DIRECCION	TELEFONO	PRECIO POR UNIDAD pesos
CIPLAS	Cll 11 # 60 – 03 Bogotá DC	4172222	900 a 1000
Cortica de Colombia	Calle 14 No. 9-36 San gil - Santander	5846521	830
Electromanfer	Calle 2# 25ª - 55	4074466	900

CIPLAS la que se sugiere sea el proveedor de los empaques ya que por costos, tiempos y trayectoria en la comercialización de empaque agrícola.

5.3.2 Política de precios

5.3.2.1 Fijación de precio

Áreas Internas	Áreas Externas
Estudiaremos detalladamente los costes fijos, costes variables (directos e indirectos), margen de contribución, margen sobre ventas...para cada uno de los diferentes precios	Analizaremos nuestros precios medios por carga de semilla en relación a los precios al sector agrícola que operemos, el análisis irá desde un nivel internacional a un nivel local, nacional
Se tendrá en cuenta los costes totales-margen-ingresos totales para la semilla y su margen de utilidad en cada temporada de producción	Analizaremos los precios en detalle de todas las variedades en semilla de papa ofertada por nuestros competidores directos. Es decir de todos aquellos que nos "quiten cuota de mercado"
<p>Precios: Análisis de precios de la competencia. Bulto de 50 Kg</p> <p>Albeiro Mateos: \$63000 promedio Juan Rondón: \$58000 promedio John Hernández: \$6000 promedio IGG: \$60000 Promedio</p>	<p>Analizaremos los precios en detalle de todas las variedades de semilla existentes de nuestros competidores indirectos. E igualmente con aquellos que consideremos productos sustitutos. En este caso hablamos de otras variedades que no conozcamos o que se manejen en otros sectores del mercado</p> <p>Analizaremos la política de descuentos y comisiones de nuestros competidores directos e indirectos, sacando medias del sector y comparándolas con las nuestras</p>
Ambos análisis, el externo y el interno, nos aportará los datos básicos y necesario para la posterior toma de decisiones que harán que marquemos nuestra política de precios para próximas producciones o temporadas, .las cuales afectaran a nuestros clientes,	

5.4 ESTRATEGIAS OPERACIONALES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Alcance
Capacitar a todo el personal de IGG. Desde empleados nuevos hasta los líderes de la organización
Objetivos
Mejorar el rendimiento de la empresa y de los trabajadores
Desarrollo de nuevos planes de acción apoyados en el conocimiento para disminuir deficiencias
Contribuir al ambiente laboral, enfocado a la motivación personal
Estrategias
Auditoria Encuestas Entrevistas
Tipo de Capacitación
Inductiva: para integración del personal Correctiva: para corregir errores entre el personal, mejorando el desempeño organizacional
Modalidad
Formación
Temas
Marco legal para la producción de semilla de papa certificada, desarrollado por el Instituto Agropecuario Colombiano
Atención al cliente, con el objetivo de cumplir sus necesidades y obtener su fidelización y satisfacción
Ontología organizacional
Sub Temas
Procesos introductorio para la producción de semilla de papa desde su aspecto legal al operativo en planta
Técnicas para la fidelización del cliente
Misión, visión, Valores, Políticas, Objetivos de IGG
Recursos
Personal administrativo
Jefe de producción, recursos humanos, ingenieros agrónomos, Asistente administrativa, Gerente
Materiales
Bodega de Almacenamiento, salón de capacitaciones Equipo multimedia, cuadernos para apuntes, esferos guías

5.5 ESTRATEGIA DE PRUDUCCION

5.5.1 PLANIFICACIÓN DE LOS CULTIVOS

Consiste en determinar fechas de plantación y cantidades para cada cultivo, con el objetivo de disponer de una oferta estable y continua de semilla. Es una tarea difícil debido a la gran cantidad de variables que entran en juego, entre ellas los factores climáticos y de manejo, que hacen que la planificación se base en gran medida en la experiencia personal y las peculiaridades de la finca.

La planificación no es algo exacto, va ir sujeta con la experiencia del gerente de IGG. Por lo tanto se recomienda llevar un buen registro, y una relación directa con la rotación de cultivos, que es en realidad una planificación a mayor escala temporal, teniendo en cuenta qué cultivos se producirán en cierto tiempo determinado en el año esto permitirá conocer los mejores terrenos de la finca para cada cambio climático presentado en el año.

5.5.1.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE LOS CULTIVOS

- ✓ Permite una oferta estable y continua de productos
- ✓ Regula la utilización del terreno, aprovechando al máximo el terreno disponible
- ✓ Nos da una ayuda a dar un seguimiento para disponer de más mano de obra o de maquinaria específica

- ✓ Nos ofrece una prevención de gastos e ingresos
- ✓ Evita excesos de producción de semilla
- ✓ Permite crea un calendario de suministros de semilla para nuestros clientes en cada temporada y así cumplir la demanda que se presente
- ✓ Previene la compra de insumos para los cultivos donde se pueden aprovechar, descuentos y de la misma manera reduciendo costos
- ✓ Si registramos correctamente los datos tendremos la oportunidad de ir afinando año tras año nuestra planificación.

5.5.1.2 Factores a tener en cuenta

- El clima: se tiene en cuenta el comportamiento del clima para así de esta manera planificar los cultivos y la distribuciones los terrenos optando por cultivar los terrenos más húmedos en los meses de verano y los seco para meses de invierno y obtener una óptima producción
- El ciclo de cultivo: es esencial conocer la duración que tiene el tiempo transcurrido hasta la cosecha en el caso de la semilla de papa tiene una duración de seis a siete meses
- El tiempo que durará la cosecha: es importante saber qué tiempo va durar la semilla después de su cosecha ya que si supera un tiempo mayor de tres meses el tubérculo se deteriorara e ira perdiendo sus nutrientes y esto afectara su producción en el próximo cultivo
- Producción prevista: es decir cuanta semilla esperamos cosechar estos pronostico pueden ser variables, ya que se debe tener en cuenta clima, calidad del tubérculo, calidad del terreno entre otros factores, sabemos

que para el caso de producción de papa por un bulto de 50 kg sembrado podemos obtener 30 bultos de cosecha o por cada kilo de semilla de papa sembrado se espera obtener una cantidad mayor de 20 kilogramos

5.5.1.3 Herramientas de planeación

Para ir estableciendo la planificación adecuada que se adapte a las condiciones de la zona de cultivo, no solo es necesaria la observación. Se debe llevar un registro ordenado y claro de todas las observaciones que se encontraron en los cultivos de papa, pues de lo contrario, por mucho se tengan observaciones, para las próximas cosechas habrá cosas que dejaremos pasar ya que no las recordaremos con exactitud cuándo sembramos, qué cantidad, la variedad, y cómo lo escalamos, cuánto tardó en estar listo para su cosecha, etc.

Se recomienda utilizar listas de chequeo, tablas para la recopilación de datos

Anexo 3

5.6 HERRAMIENTAS DE GESTION

	perspectiva financiera	
	estudio de costos	
	proyeccion de compras	
perspéctiva cliente	Objetivos / estrategias D.O.F.A.	perspectiva procesos internos
plan de marketing		plan de produccion
estudio de mercados		plan de incentivos
		programas de saneamiento de
		control de inventarios
		modifiacion de la super estructura
		mantenimiento locativo
		plan de expansion
		perpestiva de crecimiento

5.6.1 Cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico

5.6.2 Indicadores y metas

Es claro, que la manera más asertiva de medir la gestión de las diferentes áreas, es con la implementación de un sistema de medición táctico que exija un conjunto equilibrado de indicadores que permita a la empresa **IGG** solo medir su rendimiento financiero, si no, de igual manera evaluar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles.

El anterior enfoque de medición, permitirá a la empresa medir su actuación desde cuatro perspectivas diferentes (Finanzas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes), para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos (Norton, 1996):

- Clarificar y traducir la visión estratégica
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

5.6.1 Indicadores y metas

A partir del uso del modelo GQM (Goal Questión Métric) se establecen preguntas por cada objetivo planteado anteriormente, esto con el fin de establecer puntos de medición e indicadores requeridos que den respuesta objetiva a las metas propuestas y criterios de éxito.

Indicadores y metas

Goal – Meta

Apertura de mercado – Nuevos Clientes en Nuevas Zonas

Indicador	NUEVOS MERCADOS
Definición	Refleja el porcentaje de expansión de la compañía en nuevas Zonas.
Explicación	Este indicador permite monitorear la eficiencia de la estrategia de visitas como método de captación de nuevos clientes y su porcentaje de atracción. Los parámetros de tolerancia determinan cuantas zonas visitadas fueron conquistas y se obtuvieron clientes en resultados porcentuales.
Formula	(# de visitas donde se obtuvieron nuevos clientes / No visitas en la nueva zona)*100
Unidad de medición	Numérico
Parámetros de Tolerancia	Semáforo rojo: $X < 1$ Semáforo Amarillo: $X \geq 10\%$ Ó $X \leq 30\%$ Semáforo verde: $X \geq 40\%$

Goal – Meta

Capacitación - colaboradores calificados en las labores

Indicador	NIVEL DE CAPACITACIÓN
Definición	Refleja el porcentaje sobre el nivel de capacitación alcanzado en la organización.
Explicación	Este indicador permite conocer el nivel de cobertura de las capacitaciones y a partir de allí identificar oportunidades de mejora en las actividades de capacitación. Nos muestra que tanto personal está calificado y actualizado para realizar sus funciones.
Formula	(Número de colaboradores capacitados / número de colaboradores)*100
Unidad de medición	Numérico
Parámetros de Tolerancia	Semáforo rojo: $X < 1$ Semáforo Amarillo: $X > = 10\%$ Ó $X < = 30\%$ Semáforo verde: $X > = 40\%$

Goal – Meta

Satisfacción del cliente

Goal – Meta

Satisfacción del cliente – grado de fidelización

Indicador	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Definición	Mide el grado de satisfacción que tiene el cliente con relación al servicio o producto ofrecido.
Explicación	Este indicador permite conocer a través de la cantidad de quejas que obtenemos por parte de los clientes, su nivel de satisfacción. teniendo un parámetro de tolerancia del 5%
Formula	Total de quejas de los clientes / total de los clientes atendidos * 100
Unidad de medición	Porcentual
Parámetros	Semáforo rojo: $X < 1$

de Tolerancia	Semáforo Amarillo: $X \geq 10\%$ Ó $X < = 30\%$ Semáforo verde: $X \geq 40\%$
---------------	--

Indicador	GRADO DE FIDELIZACIÓN
Definición	Mide el grado de fidelización de los clientes respecto a la marca y producto.
Explicación	Este indicador muestra eficiencia de las estrategias de fidelización como método de retención de clientes. Los parámetros de tolerancia determinan cuanto es el grado de retención en resultados porcentuales.
Formula	# de clientes registrados/ número de ventas del producto* 100
Unidad de medición	Porcentual
Parámetros de Tolerancia	Semáforo rojo: $X < 1$ Semáforo Amarillo: $X \geq 10\%$ Ó $X < = 30\%$ Semáforo verde: $X \geq 40\%$

Goal – Meta

Desarrollo humano – Nivel rotacional del personal

Indicador	NIVEL DE ROTACIÓN
Definición	El Índice de Rotación de Personal que abandona la organización dentro de un marco de tiempo específico.
Explicación	Indica el grado de rotación del personal durante el año especificado, muestra la frecuencia en la se hace contrataciones.
Formula	# De empleados que salen del trabajo durante el período de 12 meses / número promedio de empleados durante el período estimado * 100
Unidad de medición	Porcentual
Parámetros de Tolerancia	Semáforo rojo: $X < 1$ Semáforo Amarillo: $X \geq 10\%$ Ó $X < = 30\%$ Semáforo verde: $X \geq 40\%$

6 CONCLUSIONES

El diagnóstico empresarial realizado permitió conocer aspectos externos e internos de IGG, donde se reflejó un gran posicionamiento de la empresa en el Mercado, pero al mismo tiempo presentando aspectos negativos en algunos sectores que no le están permitiendo aprovechar al máximo su potencial en el sector agrícola. Mientras que la empresa en el análisis interno obtuvo más debilidades que fortalezas. Esto es debido a que no tienen definido el enfoque al cliente y una mentalidad de crecimiento corporativo y esto ha permitido que la competencia se posicionando, poniendo el riesgo la fidelización de los clientes con la empresa.

El estudio realizado anteriormente se establece por medio del desarrollo de matrices de evaluación de factores internos y externos, que permiten conocer la importancia de cada factor seleccionado, la principal o menor amenaza, oportunidad, fortaleza y debilidad.

Para disminuir los aspectos negativos encontrado en IGG. Se y aprovechar las cualidades con las que cuenta, se decidió realizar un análisis estratégico a partir de una herramienta de control con su debida evaluación, permitiendo la implementación de nuevas estrategias que permitieran el desarrollo competitivo y organizacional de la compañía.

Para finalizar se presenta una propuesta de mejoramiento, que se divide en cuatro áreas importantes de la empresa sugiriendo cambios en la organización, desarrollando nuevas ideas de mercado para su crecimiento corporativo teniendo como prioridad la satisfacción del cliente. De la tal manera que el crecimiento de la compañía se base en una estructura sólida con principios y valores propios que le permitirán seguir establecida en el mercado agroindustrial de generación en generación.

7 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

La empresa de producción de semilla de papa inversiones Gonzalo Garzón Ltda. Debe crear una cultura organizacional independiente, que aparte de su experiencia y trayectoria en el mercado, también contemple la implementación de nuevas ideas basadas en estudios, análisis que le permita ser más eficiente que si en algún momento llega a cambiar de administración, sus principios e ideales sigan intactos de tal manera que su reconocimiento en el mercado de la papa sea positivo y no dependa del buen nombre de una persona natural.

Se sugiere una replantación en la súper estructura de la compañía, capacitando al personal, presentando nuevas ideas contemporáneas que vayan de la mano con el desarrollo del mercado agrícola y empresarial, implementando planes de mejoramiento, herramientas de control, y estrategias de crecimiento tanto en el mercado como internamente.

Por último se sugiere que la empresa cuente con personal capacitado en otras áreas, que no se base solo en lo agrícola sino que cuenten con otros conocimientos como lo es de mercadeo finanzas, calidad, medio ambiente, etc. Esto permitirá que la empresa con el trascurso del tiempo sea reconocida y tenga un gran posicionamiento en el mercado agrícola del país.

8 BIBLIOGRAFÍA

- año internacional de la papa. (02 de 07 de 2013). *el mundo de la papa*. Obtenido de centro internacional de la papa: <http://www.fao.org/potato/es/mundo/index.html>
- DANE. (26 de JUEVES de 2017). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/>
- DANIEL TORRE, E. D. (2013). *PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA KHOLER LTDA*.
- deming, w. e. (1985). *salir de la crisis (calidad, productividad y competitividad)*. new york: diaz de santos.
- el campesino. (2016). seis cosas que debe saber del cultivo de papa. *el campesino*, 1.
- EL TIEMPO. (14 de 10 de 2014). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14594499>
- FAO (Organizacion de naciones unidas para la alimentacion y la agricultura). (2008). *año internacional de la papa*. Obtenido de <http://www.fao.org/potato-2008/es/index.html>
- FEDEPAPA. (2015). *PLAN ESTRATEGICO PARA LA PRODUCCION DE PAPA EN EL AÑO 2020*. BOGOTA.
- FEDEPAPA. (2 de NOVIEMBRE de 2016). *FEDERACION COLOMBIANA DE PAPA*. Obtenido de <http://www.fedepapa.com/>
- fedepapa. (2017). unidos para lograr una cosecha con bn precio. *revista papa*, 30-31.
- garcia otero, v. d. (2 de 12 de 2014). *greenpaece*. Obtenido de <http://www.greenpeace.org/colombia/es/campanas/paramos-en-peligro/>
- garcia, g. g. (2010). los 14 puntos de deming y sus siete enfermerfades mortales de la gerencia. *calidad total*, 1.
- gomez, i. r. (2015). asi es el mundo de la papa colombiana. *contexto ganadero*.
- González, L. L. (6 de enero de 2011). *El manejo de plagas y el uso de plaguicidas en la agricultura*. Obtenido de monografias.
- herrera, j. s. (23 de AGOSTO de 2014). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14424796>
- instituto colombiano agropecuario. (03 de 10 de 2003). *RESOLUCION 2501*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones-Oficinas-Nacionales/RESOLUCIONES-DEROGADAS/RESOL-2501-DE-2003.aspx>
- lpinza, f. D. (2008). *el proceso estrategico un enfoque de gerencia*. mexico d.f: pearson.
- listado de productores de semilla de papa. (10 de 07 de 2018). *redepapas*. Obtenido de todos sobre cultivos: <https://redepapa.org/2013/06/02/actualizado-el-listado-de-productores-de-semilla-certificada-en-colombia/>

- lopez, m. d. (2006). *administracion para ingenieros tercera ediccion*. bogota: ecoediciones.
- medina, v. m. (2013). Productores de papa de la provincia de Ubaté, en Cundinamarca, le apuestan al uso de semillas certificadas y a la reducción del uso de agroquímicos para mejorar sus cosechas y proteger el medio ambiente. *pesquisa*, 4.
- Ministerio de Agricultura. (noviembre de 2017). *Min Agricultura*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/inicio.aspx>
- ministerio de agricultura. (2012). *AGENDA PROSPECTIVA PARA EL DESARROLLO RURAL Y EL COMERCIO DE LA PAP CRIOLLA*.
- ministerio de agricultura. (2017). *cadena de papa*.
- Norton, D. P. (1996). *Cuadro de mando integral*. New York: Gestión 2000.
- Ocampo, I. J. (2015). *gerencia estrategica*.
- pedrahita, I. (2013). buenas practicas para la produccion de la mejor papa. *PESQUISA*.
- porras r., p. d. (2 de junio de 2015). *ICA (instituto colombiano agropecuario)*. Obtenido de <https://redepapa.org/2013/06/02/actualizado-el-listado-de-productores-de-semilla-certificada-en-colombia/>
- presidencia de la republica*. (20 de enero de 2014). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201707%20D EL%2020%20DE%20ENERO%20DE%202014.pdf>
- resoluciuon 2501. (10 de sep de 2003). *ICA*. Obtenido de instituto colombiano agropecuario: <https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones-Oficinas-Nacionales/RESOLUCIONES-DEROGADAS/RESOL-2501-DE-2003.aspx>
- RH, S. (2012). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN 5 EDICIÓN*. MEXICO: INTERAMERICANA DE EDITORES.
- rodriguez, I. G. (2015). el mundo de la papa en colombia . *contexto ganadero*, 1-2.
- Shaw, G. B. (1998). *pensamientos de un vivir*. mexico: mexicanexpress.
- Universidad Cundinamarca. (5 de 2010). *Facultad de Ingenieria*. Recuperado el 9 de 2014, de <http://www.unicundi.edu.co/>
- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. (2010).
- velasquez, j. (2012). *PRODUCCIÓN DE TUBERCULO-SEMILLAS DE PAPA EN LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL SANTA CATALINA DEL INIAP Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR SEMILLERO NACIONAL*.
- wikipedia . (2015). William Edwards Deming. *wikipedia*, 1.

9 ANEXOS

9.1 ANEXOS 1

BALANCE GENERAL ENERO-JUNIO 2017 EMPRESA INVERSIONES
GONZALO GARZON LTDA

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2017
GONZALO GARZON BUITRAGO**

INGRESOS

(1) OPERACIONALES

VENTA DE SEMILLA DE

PAPA	\$	242.000.000
------	----	-------------

COSTO DE VENTAS

COSTOS DE VENTAS

DE SEMILLA DE PAPA	\$	127.000.000
--------------------	----	-------------

UTILIDAD BRUTA

VENTA	\$	115.000.000
-------	----	-------------

GASTOS

OPERACIONALES

(2) OPERACIONALES

Gastos de personal	\$	32.000.000
--------------------	----	------------

honorarios	\$	3.400.000
------------	----	-----------

impuestos	\$	-
-----------	----	---

seguros	\$	3.067.000
---------	----	-----------

mantenimiento y		
-----------------	--	--

reparaciones	\$	2.567.000
--------------	----	-----------

diversos	\$	1.130.000
----------	----	-----------

UTILIDAD	\$	93.164.000
-----------------	----	-------------------

OPERACIONAL

GASTOS	NO		
OPERACIONALES		\$	2.500.000
Financieros			

UTILIDAD NETA DEL			
PERIODO		\$	90.664.000

Fuente: inversiones Gonzalo garzón Ltda.

Tabla 10. Balance general julio-diciembre empresa Gonzalo garzón Ltda.

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
GONZALO GARZON BUITRAGO**

INGRESOS

(1) OPERACIONALES

VENTA DE SEMILLA DE		
PAPA	\$	258.000.000

COSTO DE VENTAS

COSTOS DE VENTAS DE		
SEMILLA DE PAPA	\$	129.000.000

UTILIDAD BRUTA VENTA	\$	129.000.000
-----------------------------	----	-------------

GASTOS

OPERACIONALES

(2) OPERACIONALES

Gastos de personal		\$	32.000.000
honorarios		\$	3.400.000
impuestos		\$	-
seguros		\$	3.067.000
mantenimiento	y		
reparaciones		\$	2.567.000
diversos		\$	1.130.000
UTILIDAD			
OPERACIONAL		\$	107.164.000
GASTOS	NO		
OPERACIONALES		\$	2.500.000
Financieros			
UTILIDAD	NETA	DEL	
PERIODO		\$	104.664.000

Fuente: Autor: inversiones Gonzalo Garzón

9.2 ANEXOS 2

CERTIFICACION DE LA SEMILLA ARTICULOS LEGALES

De acuerdo con el Decreto 1840 de 1994 corresponde al Instituto Colombiano agropecuario, ICA reglamentar, supervisar y controlar la producción, certificación, multiplicación, comercialización, importación, exportación de las semillas para siembra, utilizadas en la producción agropecuaria nacional;

Que para la producción de semilla de papa es necesario establecer normas específicas mínima, el Instituto Colombiana Agropecuario, ICA ha venido cumpliendo sus atribuciones bajo la reglamentación establecida en la resolución ICA 03303 de 1997, Que es necesario ajustar la legislación vigente sobre producción de semillas de papa para siembra, conforme a la evolución que ha tenido la agroindustria de semillas en el país y adecuarla a la normatividad internacional vigente

ARTICULO 1º

Establecer los requisitos específicos mínimos para la producción de semilla certificada de papa (Solana tuberosa ssp andigena, Solanum tuberosum ssp tuberosum y Solanum phureja) para siembra.

ARTICULO 2º

Son materia de certificación los cultivares comerciales de papa debidamente registrados en el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA para tal fin.

ARTICULO 3º

En el proceso de producción de semilla certificada de papa se admiten las siguientes categorías:

a). CATEGORÍA SUPER ELITE, generación 1 y 2: son mini tubérculos y-o esquejes obtenidos de plantas que se han originado por propagación in vitro (plantas madres) procedentes del material inicial. El material inicial para la obtención de la semilla súper-Elite deberá provenir de cultivo de meristemo o plántulas in vitro, originados de material cuya identidad genética corresponde a la variedad que se va a multiplicar.

b). CATEGORÍA ELITE generación 1 y 2: son los tubérculos obtenidos en invernadero o casa de malla por la multiplicación de esquejes o mini tubérculos súper-Elite.

c). CATEGORÍA BASICA Generación 1 y 2: Es la que resulta de la multiplicación de semilla Elite. d). CATEGORÍA REGISTRADA generación 1 y 2: Es la descendencia de la semilla Básica.

e). CATEGORÍA CERTIFICADA: Es la descendencia de la semilla Básica o Registrada.

PARÁGRAFO 1: El productor podrá solicitar la inscripción de una segunda generación dentro de la categoría respectiva, o de la generación 1 para pasar a la siguiente categoría.

PARÁGRAFO 2. Cada segunda generación que se solicite dentro de las categorías aprobadas debe ser inscrita y certificada como en la primera generación.

No se habilitarán lotes de semilla por fuera de estas generaciones por categoría. Para la categoría Certificada se aprobará una sola generación, a la cual no se le autorizan habilitaciones de lotes.

ARTICULO 4º

Se establecen dos fases para la producción de semilla de papa en el proceso de certificación: FASE 1: De laboratorio, invernadero o casa de malla para la producción de semilla súper-Elite y Elite. FASE 2: De campo para la producción de semilla básica, Registrada y Certificada.

PARÁGRAFO. El productor podrá iniciar la producción y comercialización de semilla en cualquiera de las dos fases, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para cada una de ellas.

ARTICULO 5º

Para dar inicio al proceso de certificación de semillas será necesario demostrar la fuente de origen de la semilla objeto de multiplicación.

ARTICULO 6º

Las importaciones de semillas de cultivares obtenidos fuera del país están sujetas al cumplimiento de los requisitos fitosanitarios y de calidad exigidos por el ICA. El productor registrado podrá importar semilla de categorías súper-Elite y Elite

9.3 ANEXOS 3

FINCA/PARCELA							
CULTIVO							
SIEMBRAS		1ra siembra	2da siembra	3ra siembra	4ta siembra	5ta siembra	6ta siembra
Fecha de siembra planificada							
Fecha de siembra real							
Fecha cosecha planificada							
Fecha cosecha real							

FINCA/PARCELA							
CULTIVO							
seguimiento del cultivo	mes						
	1ra semana						
	2da semana						
	3ra semana						
	4ta semana						
observaciones del cultivo							

