



**Comparación de Herramientas de la Planeación Estratégica para el Estudio de la
Factibilidad de un Proyecto de Comercialización de Productos Naturales**

Presentado Por:

Gabriela García Forero

GINNA LORENA RIVERA MARTÍNEZ

Profesor Instructor:

Mg. Gilma Rocio Peña Meneses.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.

Facultad de Administración y Economía.

Programa Administración de Empresas Comerciales.

Funza - Cundinamarca

2025



Comparación de Herramientas de la Planeación Estratégica para el Estudio de la Factibilidad de
un Proyecto de Comercialización de Productos Naturales

Trabajo de Grado Para Optar Por el Título Profesional de Administración de Empresas
Comerciales. Modalidad Artículo

Presentado Por:
Gabriela García Forero
Ginna Lorena Rivera Martínez

Profesor Instructor:
Mg. Gilma Rocio Peña Meneses.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
Facultad de Administración y Economía.
Programa Administración de Empresas Comerciales.
Funza - Cundinamarca

2025

Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Justificación.....	6
Planteamiento del Problema.....	7
Pregunta de Investigación:.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos específicos.....	9
Estado del Arte.....	9
Planeación Estratégica: Fundamentos y Teorías.....	13
Estudio de Factibilidad: Componentes Clave.....	14
Marco Conceptual.....	15
Comercialización.....	15
Factibilidad.....	16
Marco Metodológico.....	17
Procedimiento.....	18
Resultados.....	19
<i>Fase 1 Definir Los Actores Y Comprender Su Estrategia.....</i>	<i>20</i>
<i>Fase 2 Tabla De Análisis De Las Influencias Entre Actores Y Evaluar Las Relaciones De Fuerza Determinados En La Matriz MIDI.....</i>	<i>21</i>
<i>Fase 3. Identificación De Los Retos Estratégicos Y Los Objetivos Asociados Y Posicionar A Cada Actor Con Respecto A Cada Objetivo (Matriz Mao).....</i>	<i>21</i>
<i>Fase 4: Determinar Las Influencias Directas O Indirectas Del Orden 2 Entre Los Actores - Matriz De Influencias Directas E Indirectas (MIDI) Indirectas.....</i>	<i>22</i>
<i>Fase 5: Identificación Del Balance Neto De Las Influencias (BN).....</i>	<i>22</i>
Análisis de Resultados.....	22
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	27
Referencias.....	27

Resumen

Este proyecto investiga las herramientas de planeación estratégica para el estudio de factibilidad de proyectos de comercialización de productos naturales. La investigación surge de la observación de que muchos emprendedores en este sector no utilizan eficazmente estas herramientas, lo que lleva al fracaso de proyectos y pérdidas económicas. La pregunta central es: ¿Cuáles herramientas de la planeación estratégica permiten conocer la factibilidad de un proyecto de comercialización de productos naturales?

Se realizó un análisis comparativo de diversas herramientas, utilizando una matriz comparativa y el método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza) para evaluar las relaciones entre las herramientas y los aspectos clave del estudio de factibilidad. El análisis se basó en datos cualitativos de artículos sobre la comercialización de productos naturales.

Los resultados del análisis MACTOR indicaron que la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna) y la POAM (Posicionamiento y Análisis del Mercado) son las herramientas más valiosas. Aunque ambas buscan el mismo objetivo, se complementan al evaluar los aspectos internos y externos de la empresa, respectivamente. Estas herramientas, siendo las más recientes del estudio, ofrecen una visión integral al combinar factores internos y externos.

En conclusión, el estudio sugiere que la combinación de la matriz PCI y la POAM podría proporcionar un modelo de análisis más completo y robusto para la planeación estratégica en la comercialización de productos naturales.

Palabras clave: Factibilidad, herramientas, productos, naturales, comercialización, planeación estratégica.

Abstract

This project presents the results of a comparative analysis between different study tools used in the area of strategic planning, which support the feasibility study of a natural products commercialization project; this research arises from the observation that many entrepreneurs in the natural products sector do not effectively implement different business management tools, since the tools and models of strategic planning have great similarities between them. As a consequence, many of these projects fail, generating demotivation and economic losses. This is why we have posed the following question: Which strategic planning tools allow us to know the feasibility of a natural products commercialization project?

This involves the systematic collection and analysis of qualitative data, including articles on the commercialization of natural products. For this purpose, a comparative matrix was developed that analyzes various methodological aspects. The findings of this research will allow choosing the most robust tools and models adapted to current needs.

For data analysis, a MACTOR (Method, Actors, Objectives, Strength Results) analysis observation grid will be used. This tool seeks to assess the strength relationships between the actors, which in this case are the models or tools for the feasibility study of a venture project involved in the subject under study, as well as the aspects that should be taken into account for the feasibility study.

As a result, the Mactor program showed that the PCI matrix and the POAM were positioned as the most valuable tools for strategic planning. Although they share a common objective, the PCI and POAM complement each other by assessing respectively the internal and external aspects of the company. It is important to highlight that these two tools, PCI and POAM, are the most recent proposals in the study, and offer a comprehensive view by

combining internal and external factors for business evaluation. Therefore, this study suggests that the combination of both matrices could provide a more complete and robust analysis model.

Keywords: Feasibility, tools, products, natural, commercialization, strategic planning.

Introducción

El estudio de la factibilidad es un elemento vital para cada emprendedor que desee iniciar con pie derecho su idea de negocio, sin mencionar que es el talón de Aquiles de las primeras experiencias en el emprendimiento, ya que muchos negocios iniciaron con prueba y error sin tener una base al menos teórica de que su idea sería exitosa. Esto puede que al final resulte con un ejercicio positivo, pero no sin antes haber pasado por lecciones duras, entendidas con pérdidas financieras, reestructuraciones en plena ejecución de idea y demás contratiempos que, aunque son necesarios, no dejan de consumir dinero y tiempo. Dos recursos como sabemos, indispensables para cada empresa.

Adicionalmente, el mercado de productos naturales está tomando más participación en el mercado, ahora vemos empresas en optar por empaques ecológicos, materias primas sustentables, productos de componentes orgánicos, etc. Esta tendencia de cuidado del medio ambiente viene de la mano del consumo de ingredientes naturales para una mejor salud y bienestar físico y mental, por ello cada día surgen más empresas o ideas de negocios de productos naturales y con estos, ideas de comercializarlos.

Es por ello que se presenta el siguiente proyecto de investigación el cual busca ayudar a microempresas y emprendimientos a fijar una base sobre la factibilidad de su idea o empresa y con ello ahorrar ese camino doloroso para ver lo que aplicando correctamente las herramientas podríamos entender. El proyecto presenta una revisión bibliográfica y un análisis cualitativo para “filtrar” aquellas herramientas que se consideren mejor para un estudio de factibilidad. Sin dejar por alto aquellas que no sean seleccionadas ya que se recopilaran las herramientas más aplicadas por las empresas de todo tipo y al final se recomendaran algunas de estas dando como producto

una matriz de comparación dejando a libre elección del emprendedor sus herramientas según crea conveniente.

Justificación

Se optó por desarrollar el presente proyecto debido a que se notó que los emprendedores que buscan ingresar al mercado de productos naturales a menudo enfrentan desafíos para evaluar la viabilidad de sus proyectos. Se podrían generar diversas hipótesis con esa afirmación tales como “muchos emprendedores no conocen las herramientas de estudio que pueden aplicar”, “no saben cómo hacerlo”, “no creen que tenga relevancia para el desarrollo de su idea”, etc. Sin embargo, a pesar del origen de esta problemática es claro que la falta de herramientas y metodologías claras para analizar el mercado, la competencia, la rentabilidad y otros factores críticos puede conducir a decisiones comerciales fallidas y estas a su vez podrías llevar a que el emprendimiento termine siendo uno más en la lista de aquellos que fracasan en menos de tres años, incluso en Bogotá se concentra el 80,3 % de las empresas canceladas en la Cámara de Comercio, según un reporte de esta misma entidad.

La primera población beneficiada por este estudio serán los emprendedores, aquellos individuos con ideas innovadoras para productos naturales, pero que carecen de las herramientas y el conocimiento para evaluar su potencial comercial y por supuesto pequeñas empresas recién iniciando que requieran un estudio de factibilidad para una posible reorganización o reestructuración de su empresa. Lo anterior se enfoca en disminuir la estadística tratada sobre la tasa de cierre de empresas pequeñas en menos de 3 años, la cual se relaciona con la noticia publicada en el periódico digital “La república”, el cual menciona que “De cada 100 empresas nuevas en Colombia, 75 fracasan en un lapso de tres años”.

También cabe mencionar que la magnitud del proyecto puede ir de la mano con el crecimiento de la economía siendo esta mayormente sostenida por emprendedores, esto, representaría un impacto en la economía y en la sociedad ya que con la herramienta que resulte seleccionada en el proyecto de investigación, diversos emprendedores pueden constituir de una forma más segura un estudio de factibilidad de su emprendimiento, se reduciría la posibilidad de perder dinero innecesariamente, en lugar de tomar el camino netamente empírico, así como se motivaría a más personas a emprender dándoles una herramienta para verificar la viabilidad de su proyecto.

Por todo lo anterior, la elaboración de una guía para estudiar la factibilidad de proyectos de comercialización de productos naturales resultante de la selección o selecciones de resultados del presente proyecto representa una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad del sector comercial y a su vez del productor. Al proporcionar un marco estructurado para la evaluación de proyectos, se contribuirá a reducir el riesgo de fracaso, promover el desarrollo de negocios sostenibles y fomentar la investigación y la innovación. Se espera que esta iniciativa tenga un impacto positivo significativo en los emprendedores y en la economía. Ya que el estudio Facilitará la toma de decisiones informadas, Promoverá el desarrollo de negocios sostenibles y por supuesto que fomentará la investigación y la innovación

Planteamiento del Problema

Se ha observado una notable proliferación de matrices diseñadas para evaluar la factibilidad de proyectos, cada una con sus propias particularidades y enfoques. Sin embargo, la ausencia de una guía unificada que compile y explique estas herramientas de manera clara y concisa plantea un desafío significativo. Esta diversidad, si bien refleja la adaptabilidad de las

matrices a distintos contextos y necesidades, también genera una fragmentación en el proceso de evaluación.

La carencia de una herramienta estandarizada conlleva a una inconsistencia en la evaluación de proyectos, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y objetivas. Al no existir criterios y metodologías uniformes, diferentes equipos de trabajo pueden llegar a conclusiones contradictorias al analizar un mismo proyecto. Esta disparidad no solo genera confusión, sino que también puede socavar la confianza en los resultados del estudio de factibilidad.

Además, la falta de estandarización puede llevar a que se pasen por alto aspectos críticos del proyecto, o que se les dé un peso desproporcionado a ciertos factores. Esto puede resultar en evaluaciones sesgadas que no reflejen la verdadera viabilidad del proyecto.

Por lo tanto, es crucial desarrollar una guía o marco de referencia que compile las principales matrices de estudio de factibilidad, explique sus fortalezas y debilidades, y proporcione criterios claros para su aplicación. Esto permitiría a los equipos de trabajo seleccionar la herramienta más adecuada para cada proyecto, y garantizaría una evaluación más consistente y objetiva."

En resumen, la falta de estandarización en las matrices de estudio de factibilidad puede generar evaluaciones inconsistentes, dificultar la toma de decisiones informadas y aumentar el riesgo de que se pasen por alto aspectos críticos del proyecto.

Pregunta de Investigación:

¿Cuáles herramientas de la planeación estratégica permiten conocer la factibilidad de un proyecto de comercialización de productos naturales de uso cosmético?

Objetivos

Objetivo General

Identificar aquellas herramientas de planeación estratégica que permitan estudiar la factibilidad de un proyecto de comercialización de productos naturales para uso cosmético

Objetivos específicos

- Examinar casos de creación de empresas comercializadoras de productos naturales
- Sondear aquellas herramientas empleadas por los emprendedores para su estudio de factibilidad
- Estudiar la comparación arrojada por el programa Mactor sobre las herramientas seleccionadas en el sondeo

Estado del Arte

El estado del arte de esta investigación se fundamenta en una serie de conceptos y herramientas clave. Inicialmente, es crucial considerar la orientación hacia las necesidades del cliente, principio central de la "Miopía del Marketing" de Levitt (Borja, 2017), es fundamental para el éxito en el mercado de productos naturales. En un mercado donde los consumidores buscan cada vez más productos que se alineen con sus valores de salud, bienestar y sostenibilidad, comprender profundamente sus necesidades, deseos y preocupaciones (por ejemplo, ingredientes orgánicos, procesos transparentes, empaques ecológicos) es primordial. Ignorar estas necesidades y enfocarse únicamente en el producto en sí (la "miopía") puede llevar al fracaso. La conexión emocional y la propuesta de valor que resuene con el estilo de vida del consumidor de productos naturales son diferenciadores clave.

En este contexto, la planeación estratégica y su conjunto de herramientas analíticas son cruciales para evaluar la viabilidad de proyectos de comercialización. Dada la complejidad del

mercado de productos naturales, influenciado por tendencias de salud, regulaciones ambientales, competencia de productos convencionales y la creciente demanda de transparencia, una planeación estratégica sólida es esencial. Permite a las empresas definir su visión, misión y objetivos a largo plazo, adaptándose a un entorno dinámico y anticipando desafíos y oportunidades.

Los conceptos de gerencia estratégica (Serna Gomez, 1997, 2017) proporcionan el marco para la toma de decisiones. La gerencia estratégica ofrece los principios rectores para la formulación e implementación de estrategias en la comercialización de productos naturales. Esto incluye la definición del mercado objetivo, el posicionamiento de la marca, la selección de canales de distribución y la gestión de las relaciones con los stakeholders (proveedores, consumidores, reguladores). Una gestión estratégica eficaz permite alinear todos los aspectos de la empresa hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible en este mercado.

Herramientas como la matriz FODA (Talancón, s.f.) permiten analizar el entorno interno y externo de un proyecto de comercialización de productos naturales o la matriz Boston Consulting Group (Álvarez Calderón et al., 2018) ayuda a evaluar el potencial de crecimiento de diferentes productos naturales, mientras que el análisis de Porter (2006) explora estrategias para una ventaja competitiva sostenible. La matriz BCG puede ser útil para una empresa con una cartera diversificada de productos naturales (por ejemplo, diferentes tipos de aceites esenciales, infusiones herbales, snacks orgánicos), permitiendo clasificar cuáles son los productos "estrella" con alto crecimiento y alta cuota de mercado, cuáles son "vacas lecheras" que generan flujo de caja, cuáles son "interrogantes" con alto crecimiento, pero baja cuota, y cuáles son "perros" con bajo crecimiento y baja cuota. El análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicado al mercado de

productos naturales, puede revelar las estrategias para lograr una ventaja competitiva sostenible, ya sea a través de la diferenciación (productos únicos, de alta calidad, con certificaciones), el liderazgo en costos (si es posible manteniendo la calidad "natural"), el enfoque en nichos de mercado específicos o la construcción de fuertes relaciones con proveedores y clientes.

El Proceso Analítico Jerárquico (Celemin, 2014) facilita la toma de decisiones multicriterio. Extensión: En la comercialización de productos naturales, a menudo se deben tomar decisiones complejas que involucran múltiples criterios, algunos de ellos cualitativos (por ejemplo, la sostenibilidad de un proveedor, la autenticidad de un ingrediente, la percepción de "naturalidad" por parte del consumidor). El AHP puede ayudar a ponderar estos criterios y a tomar decisiones más informadas al seleccionar proveedores, elegir estrategias de marketing o evaluar la viabilidad de diferentes líneas de productos naturales.

El estudio de factibilidad para una empresa de catering industrial en Funza (Contreras Cortés & Zamudio Gutierrez, 2019) destaca la evaluación de la demanda, factores internos y externos, y viabilidad financiera, elementos análogos a la comercialización de productos naturales. Extensión: Al igual que el catering industrial debe evaluar la demanda de las empresas, una empresa de productos naturales debe comprender la demanda de los consumidores, analizando tendencias de consumo, preferencias por ingredientes naturales, disposición a pagar por productos saludables y sostenibles, y la presencia de nichos de mercado específicos. La evaluación de factores internos y externos es igualmente crucial, así como la rigurosa evaluación de la viabilidad financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La propuesta de pitillos biodegradables en Funza (Marín & Steven, 2020) se centra en la viabilidad de productos sostenibles, relevante para el mercado de productos naturales. Extensión:

Este proyecto subraya la creciente importancia de la sostenibilidad en las decisiones de los consumidores. Para la comercialización de productos naturales, la viabilidad de ofrecer alternativas ecológicas, ya sea en el producto mismo (ingredientes de origen sostenible, biodegradables) o en el empaque (materiales reciclados, compostables), puede ser un factor diferenciador clave y una respuesta a la creciente conciencia ambiental de los consumidores.

El plan de negocios para un producto farmacéutico en Bogotá (Mayorga Serrano, 2018) se centra en el estudio de mercado y la viabilidad comercial, aspectos relevantes para cualquier producto. Aunque se trate de un producto farmacéutico, los principios de realizar un exhaustivo estudio de mercado para comprender la demanda, la competencia y el entorno regulatorio, así como la evaluación de la viabilidad comercial para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, son igualmente aplicables a la comercialización de productos naturales.

El estudio de pre-factibilidad de plásticos biodegradables (González Firacative, Alba Janneth & Téllez Muñoz, John Henry, 2017) aborda la viabilidad de productos sostenibles. Extensión: Similar al caso de los pitillos biodegradables, este estudio resalta la creciente importancia de la sostenibilidad en las decisiones de negocio. Para la comercialización de productos naturales, la consideración de alternativas de empaque sostenibles y la comunicación de los beneficios ambientales de los productos pueden ser factores clave para atraer a un segmento de consumidores cada vez más consciente del impacto ambiental de sus decisiones de compra.

El estudio de factibilidad para una crema para peinar a base de linaza (TRIANA, 2013) explora el mercado de productos naturales y la viabilidad comercial de un producto específico. Extensión: Este estudio es un ejemplo directo de cómo se puede evaluar la viabilidad de un

producto de cuidado personal elaborado con un ingrediente natural. Destaca la importancia de identificar nichos de mercado (mujeres que buscan productos naturales para el cabello), comprender la competencia (ausencia de productos 100% naturales similares) y evaluar la viabilidad comercial considerando los costos de producción (a través de la maquila) y el potencial de mercado.

Marco Teórico

La planeación estratégica y el estudio de factibilidad son dos procesos interrelacionados y fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa, ya sea empresarial, gubernamental o de otro tipo. La planeación estratégica se define como un proceso sistemático y formal para determinar y alcanzar los objetivos de una organización a largo plazo, considerando su entorno interno y externo (David, 2017). Por otro lado, el estudio de factibilidad es una evaluación detallada que determina la viabilidad técnica, económica, legal y operativa de un proyecto específico antes de su implementación (Baca Urbina, 2010). Ambos procesos son esenciales para la toma de decisiones informadas y la asignación eficiente de recursos.

Planeación Estratégica: Fundamentos y Teorías.

La planeación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde enfoques más centrados en la planificación financiera hasta modelos más dinámicos y adaptativos. Algunas teorías y modelos clave que sustentan la planeación estratégica incluyen:

- El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2008): Esta teoría analiza la estructura competitiva de una industria a través de cinco fuerzas: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

- El Análisis FODA (SWOT Analysis): Esta herramienta estratégica evalúa las Fortalezas y Debilidades internas de una organización, así como las Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno externo (Weihrich, 1982). El análisis FODA proporciona una base para identificar estrategias que aprovechen las fortalezas, mitiguen las debilidades, exploten las oportunidades y se defiendan de las amenazas.
- La Visión Basada en los Recursos (Resource-Based View - RBV): Esta teoría sostiene que la ventaja competitiva sostenible de una organización se deriva de sus recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y organizados (Barney, 1991). La planeación estratégica, desde esta perspectiva, se centra en identificar, desarrollar y proteger estos recursos y capacidades.
- La Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984): Esta teoría enfatiza la importancia de considerar los intereses de todos los grupos de interés relevantes para la organización (clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad, gobierno, etc.) en la formulación e implementación de la estrategia.

Estudio de Factibilidad: Componentes Clave.

Un estudio de factibilidad integral abarca varios aspectos para determinar la viabilidad de un proyecto. Los componentes principales incluyen:

- Análisis de Mercado: Evalúa la demanda potencial del producto o servicio, la competencia existente, los precios, los canales de distribución y las tendencias del mercado.

- **Análisis Técnico:** Examina la viabilidad técnica del proyecto, incluyendo la disponibilidad de tecnología, equipos, infraestructura, recursos humanos calificados y los procesos de producción o prestación de servicios.
- **Análisis Económico-Financiero:** Evalúa la rentabilidad del proyecto a través de la estimación de costos e ingresos, el análisis del flujo de caja, el cálculo de indicadores financieros clave (VAN, TIR, punto de equilibrio) y la identificación de fuentes de financiamiento.
- **Análisis Legal e Institucional:** Considera el marco legal y regulatorio aplicable al proyecto, los permisos y licencias requeridas, los aspectos ambientales y los riesgos legales asociados.
- **Análisis de Riesgos:** Identifica y evalúa los posibles riesgos que podrían afectar el éxito del proyecto, tanto internos como externos, y propone estrategias de mitigación.

Marco Conceptual

Comercialización

Se tomó como unos de los referentes al padre del marketing Philip Kotler y a un gran colaborador de temas de investigación relacionados con la administración de ventas y estrategia de marketing, Gary Armstrong quienes definen la comercialización una serie de actividades dentro del proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución. Otro aporte es el de Theodore Levitt: Considerado el padre del marketing moderno, quien definió la comercialización como "la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante la creación de valor y el intercambio de productos o servicios". Su enfoque se centra en la orientación al cliente y la creación de valor como base del éxito comercial. (Borja, 2017)

Kotler define la comercialización como "el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y servicios". Su enfoque destaca la naturaleza social y administrativa de la comercialización, así como la importancia de la comprensión del mercado y la satisfacción del cliente. (Castellanos Manchado, 2012)

Juan Luis Guerrero propone una visión más amplia de la comercialización. Define dos tipos: Micro comercialización: Observa a los clientes y las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Se centra en cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo una corriente de bienes y servicios que satisfacen esas necesidades. Y Macro comercialización: Considera todo el sistema de producción y distribución como un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor. (Gestiopolis, 2002)

Factibilidad

Rafael Luna y Damaris Chaves lo definen como el estudio de una empresa para evaluar las condiciones a llevar a cabo para su buen desarrollo abordando la toma de decisiones financieras e inversiones como puntos clave para el crecimiento adecuado y garantizar el éxito de la misma (Luna & Chaves, 2001)

También se entiende como el conjunto de requisitos que en toda organización se deben cumplir para garantizar la perdurabilidad de esta a través del tiempo, en el ámbito económico se indica que un proyecto es factible cuando se cree que, al llevarlo en marcha durante un periodo de tiempo, el mismo se sostendrá, esto implica una fuente de ingresos continua suficientes para cumplir con toda la operación y permite además generar empleo en forma creciente. El estudio de factibilidad tiene por objetivo la evaluación económica y financiera de la empresa proyectada.

Dicha evaluación consta de dos elementos: la evaluación cuantitativa y la evaluación cualitativa. (Cooperación Técnica SENA-HOLANDA, 1981)

Productos Naturales

El término producto natural se utiliza para designar a los compuestos de origen natural que se encuentran en un único organismo o en un número reducido de organismos muy relacionados entre sí. En la mayoría de los casos no son esenciales para la planta, insecto o microorganismo que los producen, a diferencia de lo que ocurre con otros compuestos orgánicos existentes en la naturaleza como azúcares, aminoácidos, nucleótidos y los polímeros derivados de ellos que son a la vez esenciales y omnipresentes.

Dos ejemplos de productos naturales típicos nos ayudarán a comprender mejor esta definición. La morfina sólo existe en dos especies de amapola, *Papaver somniferum* y *Papaver setigerum*, y aunque es ampliamente usada y abusada por la especie humana no tiene ninguna función, en estas plantas. (Rosa M." Claramunt Vallespí, 2013)

Puede precisarse que un producto natural es cualquier sustancia aislada de organismos vivos, ya sean bacterias, hongos, líquenes, plantas o animales. El término es usado por los químicos desde finales del siglo xviii hasta nuestros días, ya que desde entonces se emplean los procedimientos experimentales de las ciencias químicas para la extracción, aislamiento y caracterización estructural de las sustancias. También se les denomina como sustancias secundarias, debido, al menos en parte, a su acumulación en las especies a partir de las cuales se obtienen. (Delgado)

Marco Metodológico

El paradigma epistemológico que sustenta este proyecto de investigación es el positivista. Se basa en la idea de que existe una realidad externa que puede ser observada y medida de

manera precisa. Su enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se hará una comparación de las fortalezas, características y demás factores intrínsecos de las herramientas. Esto significa que se busca comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes, utilizando métodos de investigación que permiten recopilar datos cualitativos, como entrevistas, grupos focales, etc.

El diseño de la investigación es una teoría fundamentada en datos. Este diseño implica la recolección y análisis sistemático de datos cualitativos para generar una teoría o modelo que explique el fenómeno de estudio, donde participaran artículos acerca de la comercialización de productos naturales, especialmente la forma que en la que los autores de dichos artículos validaron la factibilidad de esa idea de negocio.

La presente investigación presenta un alcance exploratorio de tipo cualitativa donde su población objetivo será la revisión de artículos que están en la base de datos que han sido avaladas por pares científicos, es decir se aplicara una revisión sistemática y documental de proyectos de factibilidad, donde se aplique alguna herramienta de la planeación estratégica, su muestreo será por conveniencia, es decir, elegir por criterio del investigador, y el instrumento a aplicar es la revisión documental y casos de estudio validados.

Procedimiento

El procedimiento de la investigación se desarrollará en las siguientes etapas:

- Etapa 1: Revisión de la literatura: Se realizará una revisión de la literatura sobre las herramientas y metodologías existentes para evaluar la factibilidad de proyectos de comercialización de productos naturales.

- Etapa 2: Selección de participantes: Se seleccionarán casos acerca del desarrollo de proyectos de comercialización de productos naturales en función de sus criterios de experiencia y conocimiento.
- Etapa 3: Análisis de datos: Se realizará un análisis temático en la herramienta Mactor de los datos recolectados para identificar los temas emergentes y generar categorías y subcategorías.

En síntesis, se planteó para una primera etapa la revisión documental de conceptos y casos de estudio de factibilidad de proyectos de comercialización de productos naturales, seguido se creó el diseño de una matriz para comparar distintos aspectos de cada herramienta empleada en los casos de estudio, esta matriz se realizará en la herramienta de Excel y está dividida en varias filas que serán las distintas matrices o herramientas y diversas columnas que serán los ítems a comparar. Luego se introducirán en la herramienta Mactor los objetivos o criterios a comprar junto con las herramientas seleccionadas.

A continuación, se enlistan las actividades a realizar:

- Leer y analizar los instrumentos de estudio de factibilidad de otros proyectos similares
- Conocer qué factores tuvieron en cuenta y como fueron incorporados en las herramientas de estudio
- Diseñar una matriz en Excel para realizar la comparación entre herramientas
- Realizar la comparación entre diferentes herramientas en la matriz diseñada
- Establecer las matrices o herramientas que abarquen distintos aspectos de estudio.

Resultados

Para el caso de la evaluación como se mencionó anteriormente el presente estudio se soportó en la herramienta MACTOR (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), esta herramienta nos arroja como resultado un completo informe el cual se resume en lo siguiente:

Etapas o fases de investigación:

1. Recolección de datos
2. Preparación de los datos para el análisis
3. Análisis de datos por medio de la herramienta MACTOR
4. Interpretación de resultados
5. Comunicación de resultados y hallazgos

Para revelar los resultados de una manera ordenada a continuación se presentarán por fases:

Fase 1 Definir Los Actores Y Comprender Su Estrategia.

Para el presente estudio para este caso son los modelos o herramientas de estudio de factibilidad de un proyecto de emprendimiento que intervienen en el tema objeto de estudio, esta lista de actores por razones de operatividad se debe abreviar en su nombre (sigla), en la siguiente lista se evidencian los actores:

- PCI (Perfil de Capacidades Internas) (PCI)
- POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) (POAM)
- Boston Consulting Group (Boston)
- MPC (Matriz de Perfil Competitivo) (MPC)
- Matriz de Evaluación Multi-Criterio: (Multi Criterio)
- Fuerzas de Porter (Porter)
- DOFA (DOFA)

- PESTEL (PESTEL)
- Estudio de Mercado (E Mercado)
- La Matriz Factibilidad-Impacto (F Impacto)

Fase 2 Tabla De Análisis De Las Influencias Entre Actores Y Evaluar Las Relaciones De Fuerza Determinados En La Matriz MIDI.

La Matriz de Influencias Directas (MDI) Actor X Actor X Actor creado a partir de la tabla de estrategias de actores, describe las influencias directas que los actores tienen entre sí. Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0= Sin influencia, 1= Procesos, 2= Proyectos, 3= Misión, 4= Existencia

Fase 3. Identificación De Los Retos Estratégicos Y Los Objetivos Asociados Y Posicionar A Cada Actor Con Respecto A Cada Objetivo (Matriz Mao)

En relación con las variables clave del sistema los actores persiguen proyectos u objetivos múltiples y variados. El objetivo de esta fase sería obtener un listado de los objetivos que persiguen los actores que para este estudio se nombran como objetivos a evaluar y que hacen parte del soporte documental del marco teórico del presente trabajo; se tomaron un total 7 objetivos de evaluación de factibilidad.

Fase 4: Determinar Las Influencias Directas O Indirectas Del Orden 2 Entre Los Actores - Matriz De Influencias Directas E Indirectas (MIDI) Indirectas

La matriz MDII determina las influencias directas o indirectas del orden 2 entre los actores que para este caso son los modelos o herramientas de estudio de factibilidad de un proyecto de emprendimiento. La funcionalidad de esta matriz es su visión más completa de los juegos de competitividad entre los actores (un actor puede reducir el número de opciones de otro influyendo a través de un actor intermediario).

Figura 1:
Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI) Indirectas

MIDI	PCI	POAM	Boston	MPC	Multi Criterio	Porter	DOFA	PESTEL	E Mercado	F Impacto	∑
PCI	10	13	18	17	17	16	20	17	17	21	156
POAM	8	9	13	12	13	12	13	13	12	14	110
Boston	10	12	16	14	15	15	17	15	15	18	131
MPC	10	13	17	15	16	15	18	16	16	19	140
Multi Criterio	11	12	17	16	16	15	19	16	17	20	143
Porter	10	12	17	16	16	15	19	15	15	20	140
DOFA	9	12	16	14	16	15	16	15	16	16	129
PESTEL	10	13	17	16	16	15	17	15	15	18	137
E Mercado	11	12	17	16	17	15	19	15	15	20	142
F Impacto	11	13	19	20	19	17	24	17	17	25	157
Di	90	112	151	141	145	135	166	139	140	166	1385

Nota: Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos, Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre

Fase 5: Identificación Del Balance Neto De Las Influencias (BN)

La escala neta de las influencias directas e indirectas mide, para cada par de actores (referentes bibliográficos), la distancia entre la influencia directa e indirecta. Cada actor ejerce y/o

Figura 2.
Identificación del Balance Neto de las influencias (BN)

BN	PCI	POAM	Boston	MPC	Multi Criterio	Porter	DOFA	PESTEL	E Mercado	F Impacto	Suma
PCI		5	8	7	6	6	11	7	6	10	66
POAM	-5		1	-1	1	0	1	0	0	1	-2
Boston	-8	-1		-3	-2	-2	1	-2	-2	-1	-20
MPC	-7	1	3		0	-1	4	0	0	-1	-1
Multi Criterio	-6	-1	2	0		-1	3	0	0	1	-2
Porter	-6	0	2	1	1		4	0	0	3	5
DOFA	-11	-1	-1	-4	-3	-4		-2	-3	-8	-37
PESTEL	-7	0	2	0	0	0	2		0	1	-2
E Mercado	-6	0	2	0	0	0	3	0		3	2
F Impacto	-10	-1	1	1	-1	-3	8	-1	-3		-9

recibe influencias directas e indirectas

del orden 2 de cada actor.

Nota: La escala de influencia neta indicará para cada par de actores la influencia excedentaria ejercida o recibida.

El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.

Le signe (-) indica que el actor ejerce más influencia.

Análisis de Resultados

El método MACTOR se emplea para valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus puntos de coincidencia y discrepancia en relación con una serie de posturas y objetivos. Su finalidad es proporcionar a un actor un marco de análisis para la toma de decisiones estratégicas en materia de alianzas y conflictos.

Por otro lado, el análisis Mactor posibilitó la identificación de los actores que ejercen control o influencia sobre las variables clave del análisis estructural, así como la determinación de sus objetivos estratégicos. Además, permitió evaluar las influencias directas entre los actores y conocer su posicionamiento respecto a los objetivos establecidos.

Dada la amplitud de los resultados, a continuación, se exponen los hallazgos más significativos del estudio:

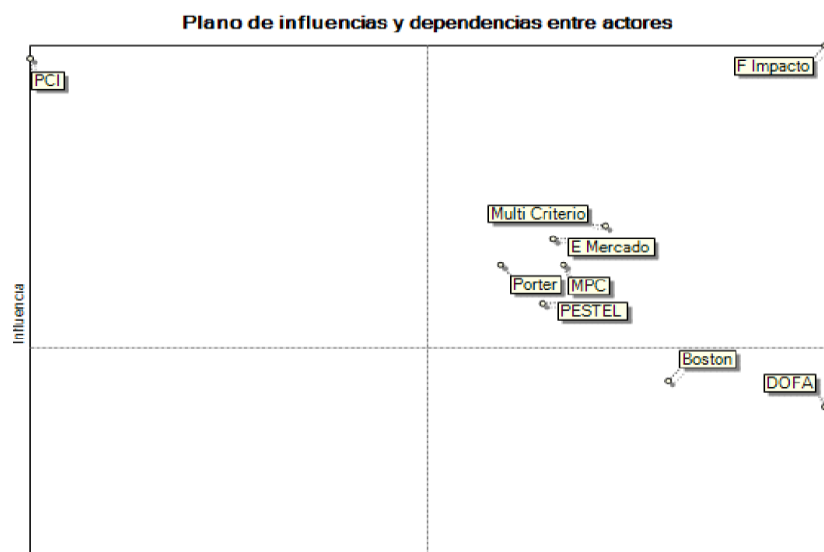
Figura 3.
Diseño de objetivos

Diseño de Objetivos		
Aspectos a tener en cuenta	Abreviatura	¿Por qué?
1 Analizar la demanda en el sector donde se oferta el producto	A.Demanda	Para estimar el volumen de posibles clientes a nivel local, determinar posibles ofertas y estrategias de ingreso al mercado, determinar la capacidad de compra de mis usuarios y clientes
2 Analizar los factores externos del nicho de mercado	A.Externo	Para determinar las amenazas y oportunidades de acuerdo al entorno teniendo en cuenta la capacidad de adaptación frente a cambios sociales, tecnológicos, económicos, legales, ambientales, políticos, entre otros.
3 Analizar los factores internos positivos y negativos dentro del proyecto	A.Interno	Para reconocer debilidades y fortalezas que se tengan, generando estrategias de mejora en las áreas de oportunidad así como estrategias para potenciar fortalezas y obtener un factor diferenciador.
4 Analizar la competitividad a nivel local y nivel de mercado	Competitividad	Para determinar estrategias frente a los competidores, identificar aspectos atractivos del producto rival, estrategias de promoción, comportamiento del consumidor frente a la competencia, percepción del cliente frente a lo ofrecido por productos similares para obtener información y subsanar esa necesidad que no ha sido satisfecha
5 Analizar los aspectos financieros del proyecto (precios de ventas, costos, márgenes de ganancia, rentabilidad, etc)	Financiero	Para establecer la viabilidad económica del proyecto, estimar un precio de ventas que permita obtener un margen de ganancia considerable, calcular la inversión inicial, evaluar la tasa interna de retorno (TIR) junto con el valor presente neto (VPN)
6 Analizar proyecciones a corto y mediano plazo sobre la capacidad de expansión (en ventas, aumento de empleados, etc)	Proyecciones	Para determinar el crecimiento de la idea de negocio y si puede crecer de acuerdo a una estimación de aumento de demanda, sin afectar los estándares de calidad que presenten, así como de otros factores que influyan, etc.
7 Analizar el impacto que genera el proyecto a corto, mediano y largo plazo	A. Impacto	Para determinar el impacto que genera el proyecto, identificar el impacto económico que generará para atraer posibles inversionistas, determinar el impacto ambiental para generar estrategias de sostenibilidad, analizar el impacto social en la generación de nuevos empleos

Figura 4.

Plano de influencias y dependencias entre actores

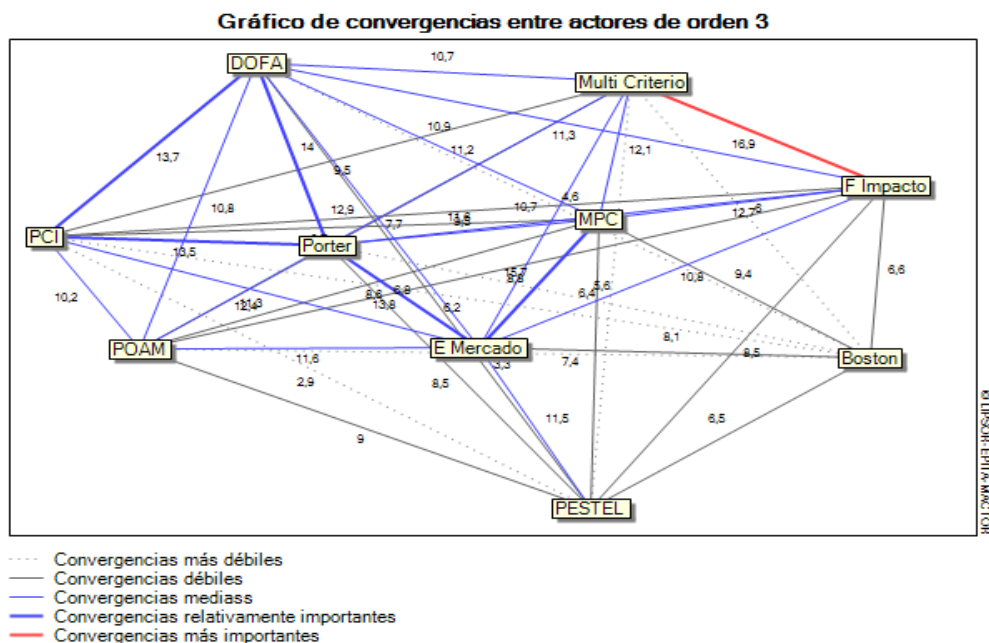
Nota: La tabla incluye los 10 objetivos bajo los cuales cada herramienta sería comparada con la finalidad de arrojar el modelo o matriz más completo



Nota: Representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias

El mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias (directas o indirectas: Di y Ii) entre sí. Las posiciones son calculadas automáticamente por el software Mactor. Influencias directas e indirectas. Se puede apreciar que dos actores se concentran en el plano como dominados, un actor autónomo, seis actores de enlace y un actor dominante (PCI).

Figura 5.
Gráfico de Convergencias



Nota: Representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias

El gráfico de convergencias entre actores mapea a los actores con respecto a sus convergencias. Es decir, cuanto más se acercan los actores entre sí, más intensa es su convergencia. Se puede apreciar que en términos generales existen convergencias entre los modelos o herramientas, aunque es importante destacar que la herramienta Boston se encuentra débil en este aspecto con las demás herramientas.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis en Mactor, la matriz PCI y la POAM se posicionaron como las herramientas más valiosas para la planeación estratégica. Aunque comparten un objetivo común, la PCI y la POAM se complementan al evaluar respectivamente los aspectos internos y externos de la empresa. Este estudio sugiere que la combinación de ambas matrices podría proporcionar un modelo de análisis más completo y robusto.

Es importante resaltar que estas dos herramientas PCI y POAM son las propuestas más recientes del estudio, y ofrecen una visión integral al combinar factores internos y externos para la evaluación empresarial.

El panorama de herramientas para la planeación estratégica es amplio, y la identificación de enfoques complementarios resulta crucial para un análisis robusto. En este sentido, el análisis MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) emerge como una metodología valiosa para comprender las relaciones de poder e influencia entre los actores clave que interactúan con la organización (Godet, 2007). Al identificar las convergencias y divergencias de intereses, así como las posibles alianzas y conflictos, MACTOR proporciona una visión dinámica del entorno estratégico.

Dentro de este contexto, el análisis realizado destaca la Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI) y la Matriz de Posicionamiento y Atractividad del Mercado (POAM) como herramientas particularmente valiosas para la planeación estratégica. Si bien ambas buscan fortalecer la toma de decisiones estratégicas, se enfocan en dimensiones distintas pero complementarias de la realidad empresarial.

La Matriz PCI se centra en la evaluación interna de la organización. Permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades en diversas áreas funcionales (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, etc.) y en sus recursos y capacidades distintivas. Al proporcionar una visión clara del perfil interno, la PCI facilita la identificación de las ventajas competitivas sostenibles y las áreas que requieren mejora (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

Por otro lado, la Matriz POAM se orienta hacia el análisis del entorno externo. Evalúa el atractivo de los diferentes mercados o segmentos en los que la empresa opera o podría operar, considerando factores como el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, la rentabilidad, la

intensidad competitiva y las barreras de entrada. Adicionalmente, analiza el posicionamiento competitivo de la empresa en cada mercado, considerando su cuota de mercado, la lealtad de sus clientes, la diferenciación de sus productos o servicios y su estructura de costos (Kotler & Keller, 2016).

Recomendaciones

Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones que exploren la creación de modelos administrativos más robustos y precisos. Combinando las fortalezas de PCI y POAM, los investigadores pueden desarrollar herramientas que reduzcan la incertidumbre en la toma de decisiones y fomenten el éxito de nuevos emprendimientos y pequeñas empresas. Se invita a la comunidad académica a contribuir a esta línea de investigación mediante la revisión y adaptación de modelos existentes.

Referencias

- Álvarez Calderón, J., Espinoza Villalba, J. M., Martínez Montero, C. E., & Puga Costa, E. P. (Septiembre de 2018). *Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba- Ecuador*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>
- Borja. (13 de febrero de 2017). *la miopia del marketing levitt*. <https://arizabalagauriarte.com/la-miopia-del-marketing-levitt/>
- Canul Moje, M. M., Fernández Bonilla, B. E., & González Coria, M. (2016). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*.
<https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/PAPER-HERZBERG.pdf>
- Castellanos Manchado, C. A. (19 de enero de 2012). *Marketing, comercialización y orientación al mercado. Definición y tendencias principales*. <https://www.gestiopolis.com/marketing-comercializacion-orientacion-mercado-definicion-tendencias-principales/>
- Celemin, J. P. (2014). *El proceso analítico jerárquico en el marco de la evaluación multicriterio : Un análisis compartativo. El proceso analítico jerárquico en el marco de la evaluación multicriterio : Un análisis compartativo, 6*.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/17466?show=full>

- Contreras Cortés, D. A., & Zamudio Gutierrez, N. A. (2019). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa catering industrial para empresas PYMES en el municipio de Funza*.
<https://hdl.handle.net/20.500.11839/7534>
- Cooperación Técnica Sena-Holanda. (Agosto de 1981). *El Estudio de Factibilidad*. Bogota, Colombia.
- Gestiopolis. (21 de Marzo de 2002). *¿Qué es la macro comercialización?*.
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-macro-comercializacion/>
- González Firacative, Alba Janneth, & Téllez Muñoz, John Henry. (2017). *Estudio de pre-factibilidad para la creación de una nueva unidad de negocios enfocada a la comercialización de productos plásticos biodegradables de la empresa Plásticos de Villavicencio*.
<http://hdl.handle.net/10656/5598>
- Luna, R., & Chaves, D. (Marzo de 2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf
- Manzo Pinto, J. F. (Diciembre de 2002). *El Legado De Frederick Irving Herzberg*.
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Marín , A., & Steven, N. (2020). *Propuesta de plan de negocio para la elaboración de pitillos biodegradables dilubiocoffe en la ciudad de Funza*.
<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/6f645a9d-b467-402f-a1c1-1a7c52edfcf0>
- Mayorga Serrano, D. F. (2018). *Plan de negocios para la comercialización de un producto farmacéutico en Bogotá, Colombia*. <http://hdl.handle.net/1992/39109>
- Porter, M. E. (2006). *Ventaja Competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior*. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental.
- Santrock, J. w. (2004). *Psicología del desarrollo en la infancia* . En j. W. Santrock, *psicología del desarrollo en la infancia* (págs. 358-359). Mcgraw-hill.
- Serna Gomez, H. (1997). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Talancón, H. P. (s.f.). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
<https://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- TRIANA, C. A. (2013). *Estudio de factibilidad para la elaboracion y comercializacion de una crema para peinar linseed a base de la semilla de linaza*. *Universidad ean*.
- Wong, R. (2000). *Motivation: A Biobehavioural Approach*. En R. wong, *Motivation: A Biobehavioural Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.