

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA FORTALECER Y
POSICIONAR LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA. 2016-2018**

**LEONARDO RAMÍREZ DUEÑAS
ZULLY VANESSA SÁNCHEZ POSSO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE REGIÓN NORTE DEL CAUCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA FORTALECER Y
POSICIONAR LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA. 2016-2018**

**LEONARDO RAMÍREZ DUEÑAS
ZULLY VANESSA SÁNCHEZ POSSO**

Tesis de Grado para optar al
Título de Administrador de Empresas

Asesor
ALEJANDRO MORANTE M.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE REGIÓN NORTE DEL CAUCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	11
1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA.....	11
1.2. MISIÓN.....	12
1.3. VISIÓN.....	12
1.4. OBJETO SOCIAL.....	12
1.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1. ANTECEDENTES.....	14
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. MARCO DE REFERENCIA.....	19
5.1. MARCO TEÓRICO.....	19
5.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
5.1.2. ESTRATEGIA.....	19
5.1.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	20
5.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
5.1.5. PLAN DE MERCADEO	22
5.1.6. MACROENTORNO	23
5.1.7. EL MODELO COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	23
5.1.8. DIAMANTE COMPETITIVO.....	27
5.1.9. BENCHMARKING COMPETITIVO	28
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.2.1. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	29
5.2.2. CLIENTE	29
5.2.3. COMPETIDOR	30
5.2.4. COMPETITIVIDAD	30
5.2.5. COSTO DE UN PRODUCTO O SERVICIO.....	30
5.2.6. DEMANDA	30
5.2.7. EFICACIA OPERATIVA.....	30
5.2.8. ENTREVISTA.....	30
5.2.9. ESTUDIO DE MERCADO.....	31
5.2.10. MERCADO.....	31
5.2.11. MERCADEO.....	31
5.2.12. NICHO DE MERCADO	31
	3

5.2.13. OFERTA.....	31
5.2.14. POSICIONAMIENTO.....	31
5.2.15. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
5.2.16. PRODUCTIVIDAD.....	32
5.2.17. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.....	32
5.3. ESTADO DEL ARTE	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO	38
6.1. TIPO DE ESTUDIO	38
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
5.3.1. FUENTES PRIMARIAS	40
5.3.2. FUENTES SECUNDARIAS	40
7. MACROENTORNO	41
7.1. ENTORNO POLÍTICO	43
7.1.1. ESTABILIDAD POLÍTICA	43
7.1.2. EL PROCESO DE PAZ.....	44
7.1.3. POLÍTICA FISCAL.....	46
7.1.4. CLIENTELISMO Y CORRUPCIÓN	47
7.2. ENTORNO ECONÓMICO	48
7.2.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO	48
7.2.2. LA INFLACIÓN	50
7.2.3. TASA DE DEVALUACIÓN DEL PESO FRENTE AL DÓLAR.....	51
7.2.4. CRECIMIENTO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL	52
7.3. ENTORNO SOCIAL	54
7.3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA	55
7.3.2. DEMOGRAFÍA	56
7.3.3. EDUCACIÓN.....	58
7.3.4. VIOLENCIA. INSEGURIDAD URBANA Y RURAL	60
7.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	62
7.4.1. DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN INDUSTRIAL	62
7.4.2. PANORAMA DE LAS TICS.....	63
7.4.3. PENETRACIÓN DEL INTERNET Y EL COMPUTADOR EN COLOMBIA.....	63
7.4.4. DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE DE PERSONAS Y MERCANCÍAS	64
7.5. ENTORNO ECOLÓGICO	65
7.5.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.	65
7.5.2. EL CAMBIO CLIMÁTICO.....	67
7.5.3. LOS SISTEMAS DE RIEGO EN COLOMBIA	68
7.5.4. EFECTOS AMBIENTALES QUE PRODUCE A OPERACIÓN DE LA EMPRESA ..	69
7.6. ENTORNO LEGAL	71
7.6.1. NORMAS DE PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE	71
7.6.2. LEGISLACIÓN LABORAL	72
7.6.3. PROPIEDAD INDUSTRIAL E INNOVACIÓN EN COLOMBIA.....	73
7.6.4. LA REFORMA TRIBUTARIA	74

7.7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	76
7.7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA MEFE	77
8. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIANO	79
8.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR	79
8.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	80
8.3. OBJETOS DE ESTUDIO E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS	84
8.3.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO, MEDIANTE EL DESARROLLO DEL DIAMANTE COMPETITIVO.....	84
8.3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR, MEDIANTE EL ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	89
8.3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, MEDIANTE BENCHMARKING COMPETITIVO	92
8.3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, MEDIANTE LA CADENA DE VALOR	106
9. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.....	110
9.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	110
9.1.1. AUDITORIA DE LOS MERCADOS Y PRODUCTOS	110
9.1.2. AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MARKETING	111
9.1.3. AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE MARKETING	112
9.1.4. AUDITORIA DE LA FUNCIÓN DE MARKETING.....	113
9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	116
9.2.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA, MEDIANTE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	117
9.3. MATRIZ DOFA.	118
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.....	120
10.1. MODIFICACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.	120
10.2. MODIFICACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.	121
10.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	122
10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.	123
10.4.1. FUNCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.....	124
10.4.2. RECURSOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA LA GERENCIA COMERCIAL.....	130
10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	132
10.6. ESTRATEGIAS	133
10.7. POLÍTICAS	135
11. PLAN DE ACCIÓN.....	137
11.1. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	143
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
12.1. CONCLUSIONES	146
12.2. RECOMENDACIONES	147

13. BIBLIOGRAFÍA	148
WEBGRAFÍA	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la Planeación Estratégica	21
Tabla 2. Tipos de Benchmarking	29
Tabla 3. Estado del Arte	34
Tabla 4. Marco Lógico del Proyecto	39
Tabla 5. Matriz PESTEL	42
Tabla 6. Conceptos de Propiedad Intelectual	74
Tabla 7. Evaluación de factores externos (EFE)	76
Tabla 8. Matriz de Evaluación Externa MEFE	77
Tabla 9. Clasificación de la Empresa Hidroequipos Ltda., en bienes y servicios	80
Tabla 10. Ranking de empresas vallecaucanas 2014	81
Tabla 11. Análisis de la estructura del sector, mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas	92
Tabla 12. Factores Clave de Éxito	94
Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo	98
Tabla 14. Evaluación de Factores Internos	115
Tabla 15. Matriz de Evaluación Interna (MEFI)	116
Tabla 16. Recursos mínimos requeridos para la Gerencia Comercial	130
Tabla 17. Recursos mínimos requeridos para el Área de Mercadeo y Ventas...	131
Tabla 18. Inversión total Área de Mercadeo y Ventas	131
Tabla 19. Objetivos Estratégicos	132
Tabla 20. Alineación de objetivos y estrategias	133
Tabla 21. Alineación de objetivos, estrategias y políticas	135
Tabla 22. Plan de Acción. Empresa Hidroequipos Ltda. Año 2016.	138
Tabla 23. Indicadores	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Ubicación de la Empresa Hidroequipos Ltda.	11
Gráfico 2.	Productos ofrecidos por Hidroequipos Ltda.	13
Gráfico 3.	Modelo integral del proceso de planeación estratégica.....	22
Gráfico 4.	Fuerzas competitivas que moldean la estrategia.	24
Gráfico 5.	Barreras de entrada	24
Gráfico 6.	Tipo de proveedores influyentes	25
Gráfico 7.	Maneras como los clientes ejercen influencia negociadora	25
Gráfico 8.	Cómo se incrementa la rivalidad entre competidores.....	26
Gráfico 9.	Determinantes de la ventaja competitiva.....	27
Gráfico 10.	Factores del Macroentorno.....	41
Gráfico 11.	Política de desarrollo agrícola integral, aprobada en los diálogos de paz	45
Gráfico 12.	Comportamiento del dólar	52
Gráfico 13.	Disponibilidad de recursos hídricos per cápita 2007 Metros cúbicos .	54
Gráfico 14.	Población colombiana. Año 2014	56
Gráfico 15.	Causas de la violencia en Colombia	60
Gráfico 16.	kilómetros de red vial en Colombia	65
Gráfico 17.	Consecuencias del cambio climático.....	67
Gráfico 18.	Actividades de la agroindustria.....	79
Gráfico 19.	Ventas de los cinco clúster del Valle del Cauca. 2014.	82
Gráfico 20.	Diamante Competitivo del Ambiente Microeconómico para los Negocios	84
Gráfico 21.	Diamante competitivo del sector agroindustrial colombiano.....	85
Gráfico 22.	Modelo de las cinco fuerzas	89
Gráfico 23.	Fases del proceso de Benchmarking	92
Gráfico 24.	Organizaciones a comparar	93
Gráfico 25.	Radar de Valor Empresa Hidroequipos Ltda.	99
Gráfico 26.	Radar de Valor Sopesado Empresa Hidroequipos Ltda.	99
Gráfico 27.	Radar de Valor Empresa Colpozos	100
Gráfico 28.	Radar de Valor Sopesado Empresa Colpozos	100
Gráfico 29.	Radar de Valor Empresa irridelco	101
Gráfico 30.	Radar de Valor Sopesado Empresa Irridelco	101
Gráfico 31.	Radar de Valor Empresa Operadores del campo.....	102
Gráfico 32.	Radar de Valor Sopesado Empresa Operadores del campo	102
Gráfico 33.	Comparación radares de valor	103
Gráfico 34.	Comparación radares de valor sopesado.....	104
Gráfico 35.	Cadena valor genérica	107
Gráfico 36.	Actividades Primarias.....	107
Gráfico 37.	Actividades de Apoyo.....	108
Gráfico 38.	Cadena de Valor. Empresa Hidroequipos Ltda.	109
Gráfico 39.	Matriz DOFA.....	119

Gráfico 40. Nueva Misión Empresa Hidroequipos Ltda.	121
Gráfico 41. Nueva Visión de la Empresa Hidroequipos Ltda.	121
Gráfico 42. Nuevo organigrama de la Empresa Hidroequipos Ltda.	123
Gráfico 43. Organigrama Área de Mercadeo y Ventas	124

INTRODUCCIÓN

Según estadísticas de la Sociedad de Agricultores del Valle del Cauca, el sector agroindustrial en Colombia, aporta el 9% del PIB; sus ventas al exterior representan el 21% del valor de las exportaciones totales y genera el 19% del empleo a nivel nacional y el 66% en las zonas rurales. Esta excelente posición del sector, se debe ante todo por el incremento en la demanda mundial de alimentos que se conjuga con las condiciones geoclimáticas colombianas y permiten el aumento sostenido de la oferta agropecuaria.

Las empresas de este sector se ven sometidas a fuertes presiones externas, como son la política fiscal, el clientelismo, la inflación, la violencia urbana y rural, el desarrollo tecnológico, las deficiencias en el transporte de mercancías y el cambio climático, entre otras, las cuales obligan a los administradores a implementar herramientas más eficaces que mejoren los procesos, permitan la satisfacción de los clientes y logren mayor rentabilidad.

La Planificación estratégica, según Humberto Serna, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La alta dirección de Hidroequipos Ltda., evidenció la necesidad de diseñar un plan estratégico de mercadeo, por cuanto la empresa se encuentra rezagada en el sector, a pesar de sus 31 años de existencia y con experiencia en sistemas de riego y acueductos.

El equipo investigador considera que el diseño de un plan estratégico de mercadeo, en la empresa Hidroequipos Ltda., permite determinar las necesidades reales del mercado, sus clientes potenciales y los canales de distribución más eficientes; desarrollar las actividades que permitan cumplir con los objetivos planteados y ejercer el seguimiento y control requerido con el fin de evaluar los resultados.

La propuesta se realizó iniciando con un planteamiento del problema, fijando un objetivo general y cinco (5) específicos. Para el diseño de la propuesta, se realizó un diagnóstico general de la empresa tanto interno como externo, con la aplicación de algunas herramientas como el análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo; el análisis de la competencia, mediante benchmarking competitivo; el análisis de la estructura del sector, mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas; el análisis de la competitividad empresarial, mediante la cadena de valor; y las matrices POAM (perfil de

oportunidades y amenazas del medio), MEFE (matriz de los factores externos), MEFI (matriz de los factores internos) y DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Con base en los resultados del diagnóstico, se propuso reformular el direccionamiento estratégico, el cual tiene como principal finalidad, crear el Área de Mercadeo y Ventas.

La Planeación estratégica diseñada, incluye la modificación de la Misión y la Visión; la formulación de los principios organizacionales; la estructura organizacional del Área de Mercadeo y Ventas; los objetivos estratégicos; estrategias; políticas; plan de acción y el seguimiento y control al plan estratégico. Igualmente se determina un presupuesto y el cronograma que permiten planificar la implementación del plan.

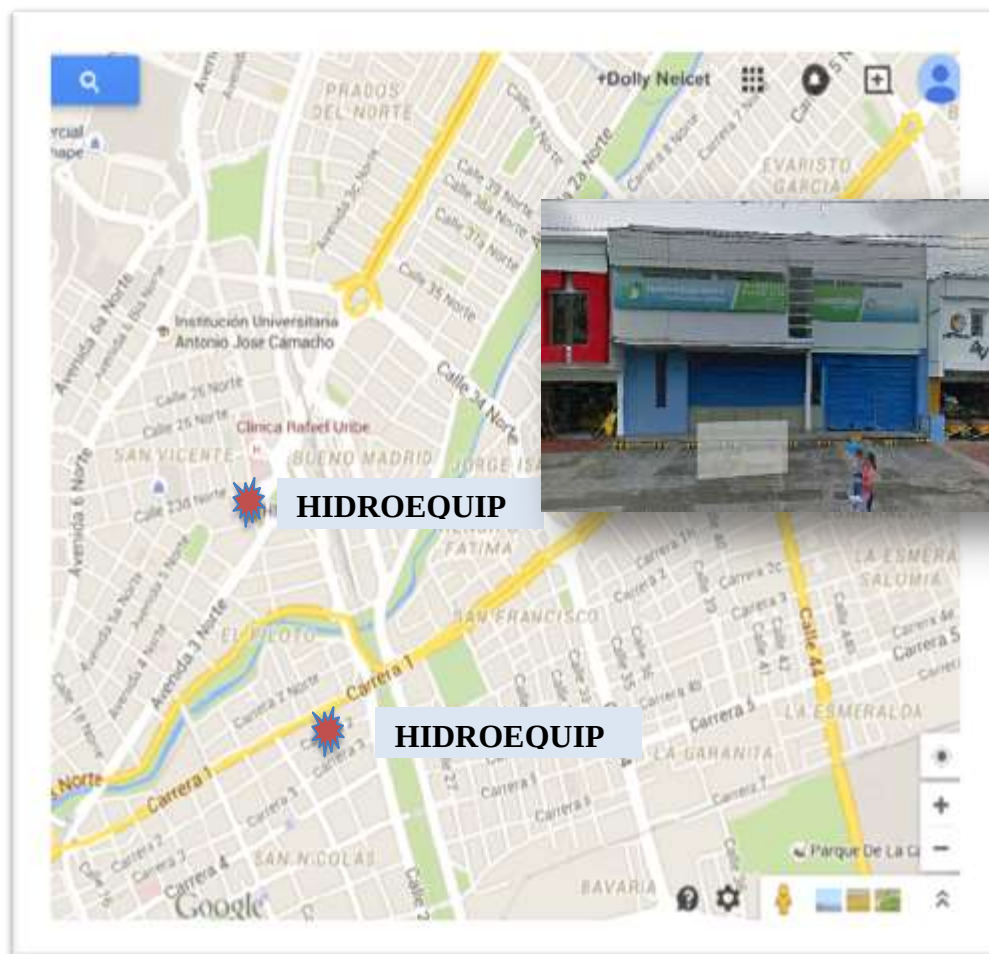
Es de anotar que el Plan estratégico diseñado es flexible y adaptable a las necesidades de la empresa y los indicadores están enfocados al logro de los objetivos estratégicos.

El equipo Investigador es consciente que la adopción de una cultura de pensamiento estratégico en la empresa Hidroequipos Ltda., es determinante para enfrentar los cambios y asegurar la suficiencia financiera, orientándose hacia la sostenibilidad y competitividad que le exige el mercado.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Hidroequipos Ltda., funciona en Santiago de Cali y tiene dos sedes: la principal ubicada en la calle 23 No 2-25 y la sucursal en el norte de la ciudad (Avenida 3Bis No 23CN-35).

Gráfico 1. Ubicación de la Empresa Hidroequipos Ltda.



Fuente: Google maps.

1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Hidroequipos Ltda., es una empresa ubicada en el Valle del Cauca, especializada en soluciones Integrales para el manejo eficiente del agua. Inició operaciones en el año 1984, siendo pionera en la fabricación de tubería en polietileno de doble capa por proceso de coextrusión. En ese mismo año se diseñó y patentó

AGROTUBO, el cual está fabricado con polietileno de media y alta densidad.

En la actualidad cuenta con un extenso surtido de productos para el montaje de sistemas de riego, entre los más importantes: Agrotubo, válvulas, accesorios hidromecánicos, aspersores, filtros, inyectoros, etc.

Funciona en Santiago de Cali y tiene dos sedes: la principal ubicada en la calle 23 No 2-25 y la sucursal en el norte de la ciudad (Avenida 3Bis No 23CN-35).

1.2. MISIÓN

Proporcionar servicio, diseño y productos de calidad, propios y comercializados que den solución a las necesidades de uso y distribución del agua en acueductos y sistemas de riego. Orientando con personal calificado a nuestros clientes en el desarrollo de sus proyectos; manteniendo una visión, ética y ecología hacia la comunidad por la obtención de un beneficio social y económico.

1.3. VISIÓN

Ser los mejores en ámbito nacional en la fabricación y comercialización de productos de alta calidad que optimicen el manejo y conducción del agua; estando a la vanguardia en el desarrollo tecnológico para ofrecer un mejor servicio de la agricultura colombiana.

1.4. OBJETO SOCIAL

Fabricación, importación, comercialización, compra y venta, de equipos y accesorios para sistemas de riego. Asesoría, diseño y construcción de sistemas de riego para la industria agrícola, agropecuarias, ganadera; mantenimiento de jardines y soportes para sistemas de acueductos.

1.5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

HIDROEQUIPOS LTDA., no tiene diseñado un Portafolio de Servicios. Dentro de los equipos que ofrece se tienen entre otros, los siguientes:

- Agrotubo
- Hidromecánicos
- Cañones
- Trípodes

- Aspersores
- Emergentes
- Automatización
- Micro aspersión
- Cinta de riego
- Goteros
- Accesorios para goteros y micro aspersión
- Conexiones en polipropileno
- Inyector de fertilizante
- Filtros
- Válvulas ventosas
- Tubería PVC y de Drenaje
- Geotextiles

Como servicios ofrece diseño de sistemas de riego personalizadas de acuerdo a las condiciones específicas del terreno, con el fin de optimizar la eficiencia del sistema de riego y aumentar la productividad de sus cultivos.

La instalación y soporte técnico de riego realizadas por Hidroequipos Ltda., cuentan con el acompañamiento del ingeniero durante la obra, soporte técnico y garantía hidráulica.

Se comercializan diferentes marcas de reconocida calidad como las que se presentan a continuación:

Gráfico 2. Productos ofrecidos por Hidroequipos Ltda.



Fuente: Empresa Hidroequipos Ltda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

La Empresa Hidroequipos Ltda., fue creada en el año 1984 y está ubicada en Santiago de Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, y tercera ciudad de Colombia en población. Santiago de Cali es considerada la capital del suroccidente colombiano, el cual está integrado por los departamentos de Valle, Cauca y Nariño. Esta región de Colombia, cuenta con dos subregiones naturales:

- Región Andina (montañas entre los 500 y los 800 metros sobre el nivel del mar, ubicadas en el macizo colombiano y las vertientes occidental y oriental de las cordilleras occidental y central respectivamente).
- Región Pacífica (desde el nivel del mar hasta la vertiente occidental de la cordillera occidental).

El relieve del suroccidente colombiano presenta todos los pisos térmicos: Cálido, templado, frío, nevado y páramo.

Las principales ciudades de esta subregión son Santiago de Cali, capital del Valle del Cauca con una población de 2.369.829 habitantes; Popayán, capital del Cauca (277.441 habitantes) y Pasto, capital del Departamento de Nariño (440.040 habitantes).¹

“Todas estas capitales, municipios y poblados, dinamizan la demanda de agua, alimentos y otros bienes a la ruralidad del suroccidente. Existe una fuerte relación campo-ciudad, en lo referente al agua y al aprovisionamiento de alimentos que involucra interacción de los diferentes pisos térmicos.”²

La posición geográfica de la Empresa Hidroequipos Ltda., podría considerarse como una fortaleza, ya que como se observa en el párrafo anterior, en el suroccidente colombiano hay una gran dependencia económica del agua y del campo, conllevando este último a requerir permanentemente soluciones de riego. Sin embargo y pese a que la empresa cuenta con 31 años de existencia, solo cuenta con dos sedes en la ciudad de Cali, una ubicada en el centro de la ciudad y la otra en el norte, descuidando un posible mercado en los departamentos de Cauca y Nariño. A lo anterior se suma que existe una fuerte competencia para Hidroequipos Ltda., por cuanto existen ocho (8) empresas en esta región del país

¹ Proyección de Población Municipal. DANE. 2015

² Alfredo Ospina. Aproximación al estudio de las tecnologías agroforestales en el suroccidente de Colombia. 2008

dedicadas a la fabricación y comercialización de sistemas de riego y sus derivados.

La actual estructura administrativa y financiera de la empresa Hidroequipos Ltda., no permite conocer la real demanda de la empresa, ya que no se ha realizado un estudio de mercado en el suroccidente colombiano. Igualmente no se ha realizado un análisis para la creación del Departamento de Mercadeo, por cuanto no se tiene el personal idóneo para planear y organizar dicho Departamento. Igualmente, no tiene en su planta de personal, un profesional especializado para realizar la preventa, venta y posventa y carece del material publicitario requerido para comercializar sus productos.

Se concluye, entonces, que la empresa Hidroequipos Ltda., con 31 años de existencia, se encuentra rezagada en el sector, lo cual se podría subsanar con la puesta en marcha de un plan estratégico de Mercadeo. Se propone con esta reestructuración, un mayor posicionamiento y reconocimiento, lo que permitirá que la empresa Hidroequipos Ltda., sea más competitiva y logre su ensanchamiento y posicionamiento dentro del mercado nacional, especialmente el suroccidente colombiano.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles serían las estrategias del Área de Mercadeo y Ventas de Hidroequipos Ltda., que permitan fortalecer y posicionar la empresa a partir del año 2016?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del macroentorno en el cual se encuentra la Empresa Hidroequipos Ltda.?
2. ¿Cuáles son las condiciones del sector agroindustrial colombiano?
3. ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades de la Empresa Hidroequipos Ltda.?
4. ¿Cuáles podría ser el direccionamiento estratégico que le permita a la Empresa Hidroequipos Ltda., crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado?
5. ¿Cuál será el plan de acción y control para la implementación de la estrategia de Mercadeo en la empresa Hidroequipos Ltda.?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de mercadeo para fortalecer y posicionar la empresa Hidroequipos Ltda., en el periodo 2016-2018.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y analizar las oportunidades y amenazas del macroentorno en el cual se encuentra la empresa Hidroequipos Ltda.
2. Identificar y caracterizar el sector agroindustrial colombiano, mediante el análisis del ambiente competitivo, análisis del sector, análisis de la competencia y análisis de la cadena de valor.
3. Realizar el análisis interno de la empresa con el fin de evaluar como las fortalezas y debilidades de la empresa Hidroequipos Ltda., pueden afectar positiva o negativamente el futuro de la empresa.
4. Formular el Direccionamiento Estratégico para la empresa Hidroequipos Ltda., que le permita a la Empresa Hidroequipos Ltda., crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
5. Diseñar el Plan de acción y control para la implementación de la estrategia de Mercadeo en la Empresa Hidroequipos Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN

En un mundo global cada vez más competitivo, es necesario adquirir conocimiento sobre el proceso de compra - venta y la relación Consumidor- Empresa, cuya administración estratégica le permitirá al empresario mantener y desarrollar relaciones comerciales estables y crecientes. (Bancoldex – Universidad Externado de Colombia)

En el mundo globalizado , los mercados son más competitivos y los clientes más exigentes. El presente proyecto se realiza ante la necesidad de la empresa Hidroequipos Ltda., de fortalecer sus actividades y expandir sus servicios, para incrementar su capacidad de respuesta comercial y enfrentar así la competencia que afecta de manera considerable las ventas de sus productos y servicios.

Hidroequipos Ltda., es una empresa con 31 años de experiencia en el sistema de riegos; sin embargo, no cuenta dentro de su estructura con un Departamento de Mercadeo y Ventas que le permite un buen posicionamiento en el mercado.

Con la realización de este proyecto se pretende mejorar sus porcentajes de ventas, generando confiabilidad y credibilidad en sus actuales y futuros clientes; con productos que satisfagan las necesidades del mercado; en los lugares precisos; con precios al alcance de los clientes, pero que den rentabilidad y con herramientas de promoción que informen, persuadan y recuerden.

A nivel regional, este proyecto tiene el reto de fortalecer a la empresa frente a las oportunidades que tiene el suroccidente colombiano para un desempeño competitivo en los mercados globalizados. Hidroequipos Ltda., esta ubicada en Cali, la tercera ciudad más grande del país; su territorio alberga una importante red de ciudades intermedias y cuenta con una geografía variada y con abundantes recursos naturales. “Alrededor de Cali y de sus municipios aledaños se ha conformado uno de los corredores industriales más dinámicos del país. A pocas horas por carretera se encuentra el puerto de Buenaventura, el más importante de Colombia sobre el Pacífico, con una ubicación estratégica que lo acerca a las principales rutas marítimas del comercio mundial.”³

³ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional Valle del Cauca

Con la ejecución del proyecto, la Empresa Hidroequipos Ltda., tiene una oportunidad para lograr su expansión dentro del sector agroindustrial colombiano. Las perspectivas de crecimiento para este sector son positivas; su evolución ha mostrado un crecimiento superior al de otros renglones de la economía. “El sector agroindustrial en Colombia, aporta el 9% del PIB; sus ventas al exterior representan el 21% del valor de las exportaciones totales y genera el 19% del empleo a nivel nacional y el 66% en las zonas rurales. De los 10 principales productos no tradicionales, siete pertenecen al sector. Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció 2.3% promedio real anual, alcanzando niveles de 3.9% en los años 2006 y 2007. El comportamiento favorable se explica, no sólo por el incremento de las ventas externas agrícolas (de US\$3 mil millones en 2004 a US\$6 mil millones en 2009), sino por la ampliación del mercado interno”.⁴

Con la realización de este proyecto, la Universidad del Valle promueve la labor investigativa desde lo curricular y lo extracurricular, garantizando egresados competentes en su desempeño profesional, capaces de interactuar con el sector productivo y otras fuerzas de desarrollo local, regional y nacional.

A nivel profesional, el desarrollo de este proyecto implica la aplicación de los conocimientos que sobre planeación, estrategias, competitividad, mercadeo, entre otros, se adquirieron durante la realización del pregrado. Reforzar estos conocimientos a través del proceso de investigación, permitirá desarrollar competencias, actitudes y habilidades para liderar con capacidad gerencial, los retos de la vida profesional.

⁴El sector agroindustrial Colombiano, SAC- PROEXPORT. 2012

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Para precisar aún más los componentes centrales del proyecto “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA., se hace necesario desarrollar los siguientes conceptos:

5.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Benjamín Betancourt define la estructura organizacional como “la forma en la cual se ordena formalmente las unidades de organización para lograr de mejor manera los propósitos institucionales clave, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias. Aparece entonces la denominada Organización Formal”.⁵

5.1.2. ESTRATEGIA

La palabra estrategia deriva del latín strategia, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.⁶

Para Michael Porter (2009) “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.”

Para H. Koontz “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.⁷

Serna Gómez manifiesta que “las estrategias son acciones que deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos específicos.”⁸

⁵ BETANCOUR Benjamín, MORRIS Edison G. Diseño Organizacional, la estructura, Editorial, MBA ediciones 2000, P. 3.

⁶ <http://definicion.de/estrategia/#ixzz3dC1pOowa>

⁷ H.Koontz Estrategia, Planificación y Control. 1991.

⁸ Humberto Serna Gómez. Planeación y gestión estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Lelis. 1994

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en la definición de estrategia como un plan con una serie de actividades, que tienen como fin la consecución de un objetivo. Sin embargo, para unos autores es la dinámica de la empresa con su entorno y para otros es el arte de generar políticas, programas y objetivos, para cumplir con una misión establecida.

La importancia de la estrategia radica en que permite fijar el rumbo de la empresa y actuar; minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades; visualizar el futuro y prever escenarios de éxito.

5.1.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Manuel Aranda Ogayar, en el documento Estrategias genéricas competitivas, desarrolla el concepto basándose en autores como “Ansoff quien señala cuatro tipos de estrategias, a saber; penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado, y diversificación. Mintzberg propone cinco posibles elecciones estratégicas: ubicación del negocio medular, diferenciación del negocio medular, elaboración del negocio medular, ampliación del negocio medular y reconsideración del negocio medular.”

Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como “aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. Tres son las opciones estratégicas propuestas por Porter; el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.”⁹

Las estrategias competitivas que se proponen desarrollar en la empresa Hidroequipos Ltda., serán fundamentales para conocer como va a competir en el futuro próximo.

Las estrategias competitivas deben ser coherentes con la Misión, Visión, los valores y las metas, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

⁹ Michael Porter. Ventaja Competitiva. Editorial Continental (Porte). México 1985

5.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Tabla 1. Etapas de la Planeación Estratégica
ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Formulación	Implantación	Evaluación
▪ Desarrollo de la misión del negocio ▪ Identificación de las oportunidades y amenazas ▪ Determinación de las fuerzas y debilidades ▪ Establecimiento de objetivos a largo plazo ▪ Generación de estrategias alternativas ▪ Selección de estrategias específicas	▪ Desarrollo de una cultura que soporte las estrategias ▪ Creación de una estructura organizacional efectiva ▪ Mercadotecnia ▪ Presupuestos ▪ Sistemas de información ▪ Motivación a la acción	▪ Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales ▪ Medir el desempeño ▪ Tomar acciones correctivas.

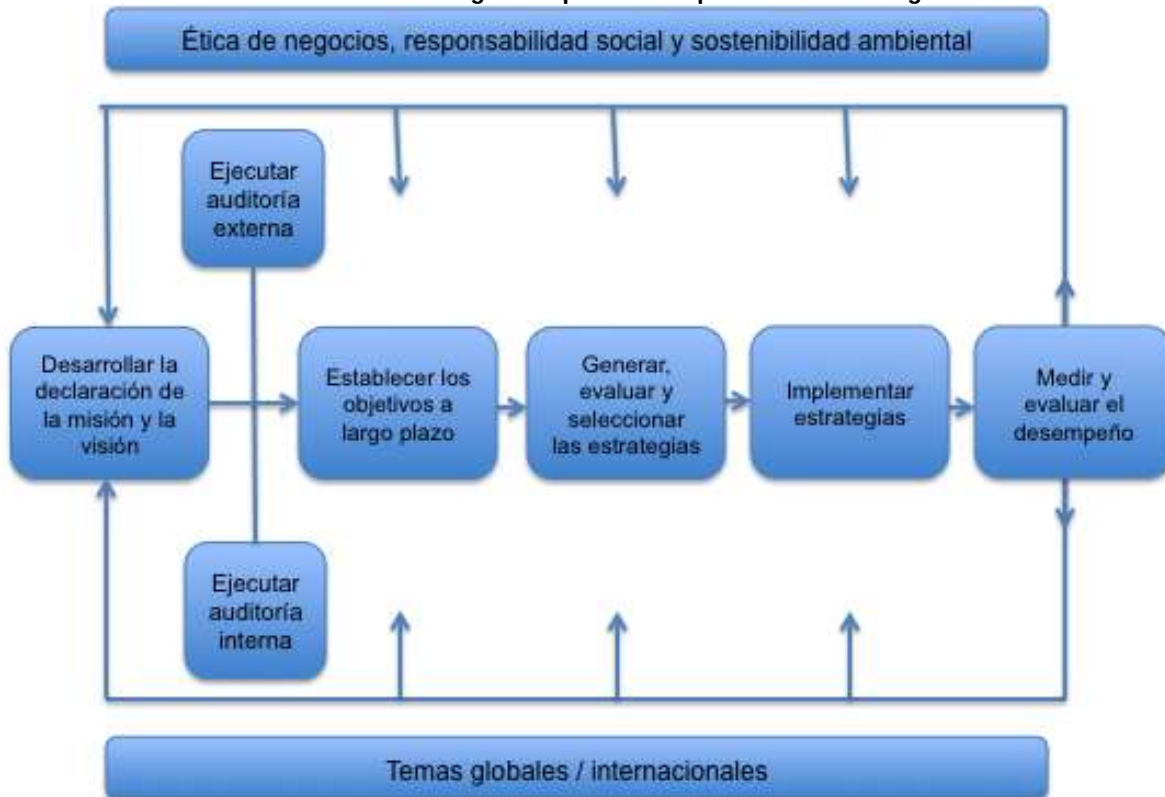
Fuente: Construcción propia a partir del libro Planeación Estratégica de Julio Carreto.

Para Fred R. David, la planeación estratégica “se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización”.¹⁰

Según este administrador de empresas y economista, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

¹⁰ Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. México. 2013 (David, 2013)

Gráfico 3. Modelo integral del proceso de planeación estratégica.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David

5.1.5. PLAN DE MERCADEO

“Es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.”¹¹

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, Mercadotecnia es “una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desea, de un modo más efectivo y eficiente que sus competidores”¹²

William J. Stanton define el Mercadeo como “un sistema total de actividades de negocios diseñado cuya finalidad es fijar precios, promocionar y distribuir los

¹¹ American Marketing Association

¹² Philip Kotler y Gary Armstrong, “Fundamentos de Marketing” 6ª Edición, Editorial Pearson, México, 2003.

productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.”

5.1.6. MACROENTORNO

Son variables que tienen influencia sobre el proyecto, a favor o en contra, sobre las cuales el proyecto usualmente no tiene ninguna influencia.

El Macroentorno empresarial se ha dividido en 7 dimensiones:

- *Demográficas*: estructura de la población, edad, movimientos migratorios, tasas de natalidad y mortalidad.
- *Económicas*: renta, evolución del PIB actual, inflación, política monetaria y fiscal del Gobierno, desempleo, tipo de interés, tipo de cambio.
- *Culturales y sociales*: estilos de vida, grupos sociales, preocupaciones sociales, cambios en los valores de la sociedad o consumo de estupefacientes, entre otros.
- *Legal*: barreras de entrada y salida a un mercado, jurisprudencia, o regulación de temas concretos.
- *Política*: división en provincias/autonomías, lobbies, sistema político, grupos con un gran poder en el país.
- *Medio ambiente*: nivel de degradación, preocupaciones sociales, zonas protegidas, legislación protectora.
- *Tecnológica*: infraestructuras, patentes e innovaciones, I+D o productividad de las industrias.

5.1.7. EL MODELO COMPETITIVO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Porter (1991), el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional; el crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se perfeccione continuamente y que las empresas mejoren su productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción.

Porter en su libro “Ser competitivo”, identifica cinco fuerzas que moldean la estrategia:

Gráfico 4. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia.



Fuente: Elaboración propia. A partir del Libro Ser competitivo de Michael Porter

LA AMENAZA DE NUEVOS ASPIRANTES

Implica reducción de precios e incremento de la inversión. Sin embargo, esta amenaza se puede contrarrestar con las barreras de entrada. Porter, determina siete fuentes principales:

Gráfico 5. Barreras de entrada

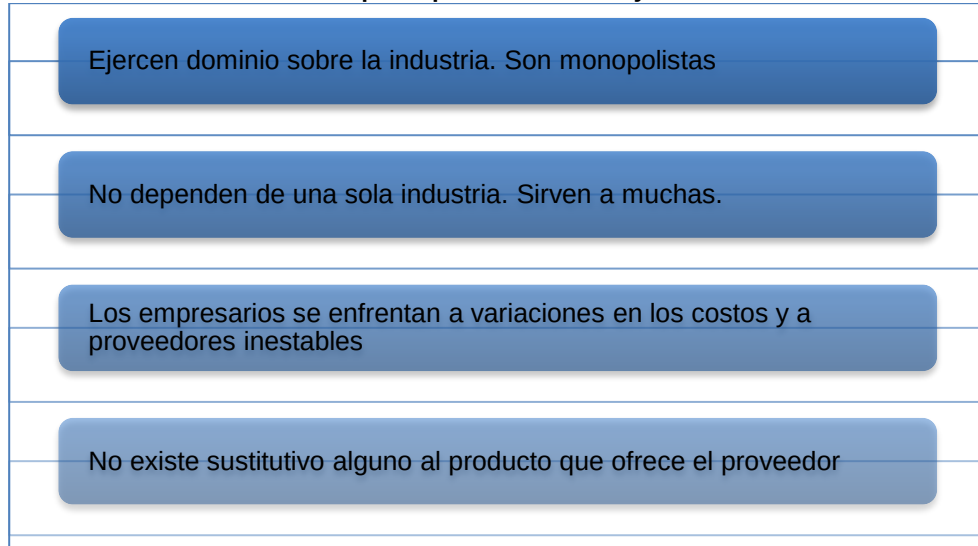
BARRERAS DE ENTRADA	
Economías de escala por parte de la oferta	Obligan al aspirante a ingresar a gran escala, lo cual implica desventaja en los costos
Beneficios de escala por parte de la demanda	Hay confianza en los compradores, por la calidad del producto y por la reducción de los precios
Costos por el cambio de clientes	Son costos fijos que los clientes deben afrontar cuando cambian de proveedor. Si se incrementan los costos, es más difícil para el aspirante obtener clientes
Requisitos del capital	La necesidad de invertir grandes recursos financieros con el fin de competir, puede disuadir a los aspirantes
Beneficios para los miembros, independientemente del tamaño	La empresa establecida puede tener ventajas en la calidad y los costos, por la tecnología, la identidad, la materia prima, etc.
Acceso desigual a canales de distribución	Un nuevo empresario debe asegurar la distribución del producto y en la mayoría de las veces, estos canales son difíciles para acceder.
Política restrictiva del gobierno	Las políticas gubernamentales favorecen o dificultan el ingreso de nuevas empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Ser competitivo de Michael Porter

LA INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores influyentes cobran precios elevados o limitan la calidad de los productos.

Gráfico 6. Tipo de proveedores influyentes

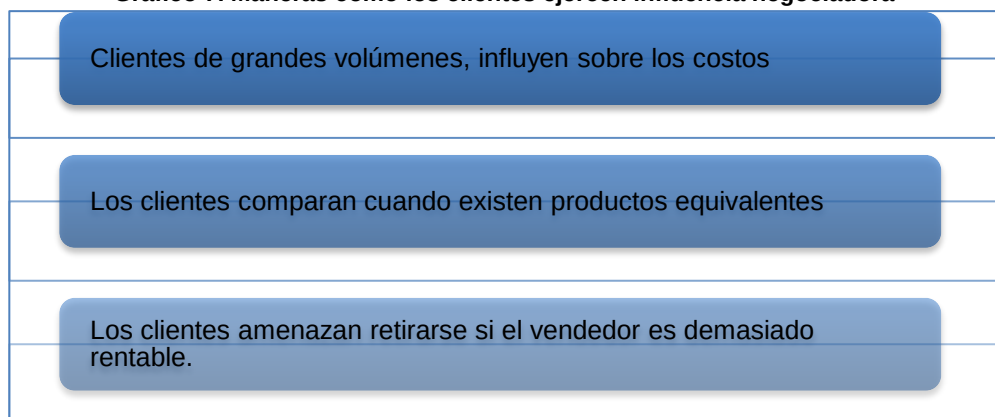


Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Ser competitivo de Michael Porter

LA INFLUENCIA DE LOS COMPRADORES

Pueden forzar los precios a la baja, exigir más calidad o valor agregado en el producto.

Gráfico 7. Maneras como los clientes ejercen influencia negociadora



Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Ser competitivo de Michael Porter

LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTIVOS

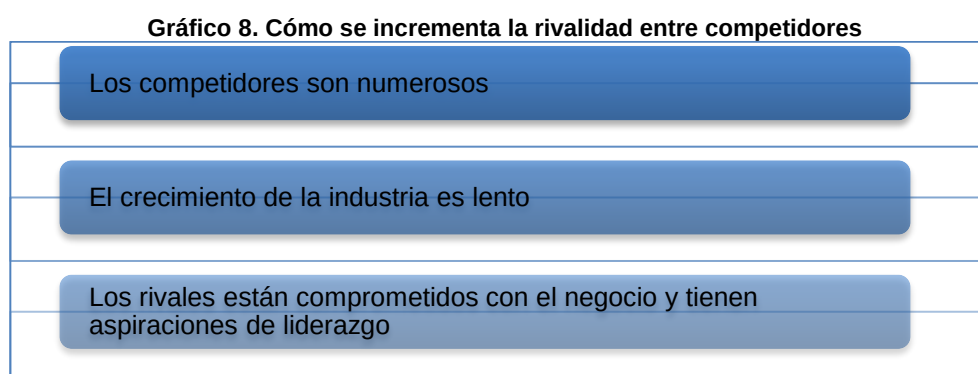
Se tiene un sustitutivo cuando se puede prescindir del producto. Cuando la amenaza es alta, el producto se resiente.

La amenaza es alta si hay una oferta favorable entre precio, calidad y servicios, o por los cambios tecnológicos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Conlleva descuentos en los precios, mejoras en el producto y servicio y campañas de publicidad.

Esta rivalidad se incrementa si:



Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Ser competitivo de Michael Porter

La intensidad de estas cinco fuerzas varían de un sector a otro pero permiten conocer ampliamente el sector, evaluar el entorno, determinar sus fortalezas y debilidades y definir estrategias en cuanto a competidores, clientes, precios, productos y proveedores.

“Cada una de las fuerzas competitivas puede afectar la rentabilidad o rendimiento, a través de su impacto sobre:

- *Precios*
- *Costos operacionales*
- *Costos de inversión*

Por eso cada una de estas fuerzas debe verse como un competidor”¹³

Renzo Devoto Ratto propone el siguiente procedimiento para analizar las cinco fuerzas competitivas en el sector empresarial:

¹³ Renzo Devoto Ratto, Análisis de la competencia, con énfasis en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Universidad Católica de Valparaíso.

- a) Identificar las características competitivas que diferencian a las empresas del sector; se debe verificar:
- Cobertura geográfica
 - Grado de integración vertical
 - Amplitud de las líneas de producto
 - Canales de distribución
 - Servicio ofrecido
- b) Agrupar en un mismo grupo estratégico a las empresas que sean similares en su forma de competir. Es importante revisar el grado de integración vertical y el nivel de servicio ofrecido.
- c) Graficar los grupos estratégicos, ubicando en los ejes las características competitivas relevantes y en círculos las empresas de un mismo grupo estratégico.
- d) Efectuar el análisis de las fuerzas competitivas dentro del grupo estratégico relevante.

5.1.8. DIAMANTE COMPETITIVO

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular, gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter, los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante:

Gráfico 9. Determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones

EL DIAMANTE EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

- **CONDICION DE LOS FACTORES**
Colombia posee ventajas comparativas, clima, luminosidad durante todo el año al estar ubicada cerca al Ecuador: aunque estas ventajas la tiene otros países, favorece la inversión extranjera y la organización administrativa de los clúster., Perjudica la infraestructura vial deficiente y el nivel de formación de los trabajadores.
- **CONDICION DE LA DEMANDA**
La demanda externa está asegurada por la vocación exportadora de los clúster agroindustriales. No se ha educado al consumidor interno para que exija calidad o fije las condiciones de producción.
Los empresarios tienen alta capacidad para influir en las políticas públicas.
- **SECTORES CONEXOS Y DE APOYO**
Hay una fuerte relación entre los sectores afines, lo que conlleva beneficios mutuos.
- **ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA**
En algunos clúster, como el de las flores, no se comparte el conocimiento para mejorar la productividad y lograr ventajas competitivas.
En el clúster azucarero, la competencia entre los ingenios está limitada por un acuerdo para repartirse el mercado entre los productores nacionales, mediante la asignación anual de cuotas de ventas proporcionales a la capacidad de producción de cada ingenio. En este marco, la rivalidad se enfoca a la conquista de mejores clientes y mejores precios.

5.1.9. BENCHMARKING COMPETITIVO

Para Spendolini (1994), el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

“El Benchmarking es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican

como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.”¹⁴

TIPOS DE BENCHMARKING

Tabla 2. Tipos de Benchmarking

BENCHMARKING INTERNO	BENCHMARKING COMPETITIVO	BENCHMARKING FUNCIONAL
Identifica los estándares de desarrollo interno de una organización.	Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Es de utilidad cuando se busca posicionar los productos de la organización en el mercado.	Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización.
Estimula las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas.		

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://admindeempresas.blogspot.com>.

“Por medio del benchmarking se busca estudiar a la competencia para mejorar los propios procesos, por lo que es necesario hacer una comparación y medición con respecto a otras empresas, teniendo en cuenta que cada empresa puede utilizar un tipo u otro de benchmarking en función de sus intereses. Es una herramienta de mejora muy interesante para las empresas, dependiendo de ellas elegir un tipo u otro de benchmarking, y su principal función consiste en propiciar el cambio a mejor por parte de la empresa.”¹⁵

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. CANAL DE COMERCIALIZACIÓN

Es el agente mediante el cual un productor hace llegar su producto al mercado. Los canales de comercialización pueden ser varios en el caso de algunos productos, ya que existen varios intermediarios.¹⁶

5.2.2. CLIENTE

Individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. El cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo.¹⁷

¹⁴ Juan Ignacio Vasquez Rivera. Análisis de la aplicación del benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala. 2009 (Rivera, 2009)

¹⁵ <http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/6011/los-tipos-de-benchmarking/>

¹⁶ Estudio del Mercado del Proyecto. Universidad de Loyola

¹⁷ <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

5.2.3. COMPETIDOR

Persona física o jurídica, o producto con similares características que lucha por conseguir un mismo mercado.

5.2.4. COMPETITIVIDAD

Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

“Por competitividad de un país o de una región entendemos la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido en el largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. Está relacionada con múltiples factores que condicionan el desempeño de las actividades productivas, como la infraestructura, los recursos humanos, la ciencia y la tecnología, las instituciones, el medio ambiente y el entorno macroeconómico.”¹⁸

5.2.5. COSTO DE UN PRODUCTO O SERVICIO

Valor de los recursos económicos utilizados para su producción.

5.2.6. DEMANDA

Es la cantidad de bienes y servicios que se demandan en el mercado. La demanda es realizada por los consumidores, que pueden ser personas naturales o jurídicas.¹⁹

5.2.7. EFICACIA OPERATIVA

Realizar actividades similares, mejores que los rivales.

5.2.8. ENTREVISTA

“Acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. La entrevista es una de las formas más comunes y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.”²⁰

¹⁸ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional, Valle del Cauca. Departamento Nacional de Planeación. 2007

¹⁹ Estudio del Mercado del Proyecto. Universidad de Loyola

²⁰ <http://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>

5.2.9. ESTUDIO DE MERCADO

Es el conjunto de análisis, métodos y técnicas que permiten obtener información del macro entorno y del micro entorno en el que se desenvuelven los agentes económicos involucrados en un proyecto de inversión.²¹

5.2.10. MERCADO

Para Kloter el “mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto relacionados a intercambios comerciales”.²²

Según Stanton, Etzel y Walker, el mercado son “las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo”.²³

Con base en estas definiciones, se puede conceptuar que el mercado es el conjunto de compradores y vendedores; es decir, oferta con dinero para satisfacer necesidades o deseos y la demanda que satisface las necesidades y deseos a través de productos.

5.2.11. MERCADEO

Es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.²⁴

5.2.12. NICHOS DE MERCADO

Es una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

5.2.13. OFERTA

Es la cantidad de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Se expresa en unidades físicas, como toneladas, kilos, litros, galones, unidades, servicios, etc. La oferta es realizada por los productores o comerciantes.

5.2.14. POSICIONAMIENTO

Es el conjunto de todas las percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a la marca. Estas percepciones son relacionadas a una serie de atributos que marcaron la diferencia entre esa marca y la de la competencia. todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo.

²¹ Estudio del Mercado del Proyecto. Universidad de Loyola

²² Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Prentice Hall

²³ Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill

²⁴ American Marketing Association

5.2.15. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Realización de actividades diferentes de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente.

5.2.16. PRODUCTIVIDAD²⁵

Relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita.

5.2.17. UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.²⁶

5.3. ESTADO DEL ARTE

A través de este Estado del Arte, se busca contextualizar la información, con el fin de establecer si el problema de investigación ya ha sido tratado, cómo se abordaron estos problemas, qué metodologías se han empleado y cuáles han sido los resultados de esas investigaciones.

La Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association APA) (2003), define los estados del arte como “las evaluaciones y sistematizaciones críticas de toda la literatura científica que ha sido publicada sobre una temática o problema específico. La organización, integración y evaluación del material previamente publicado tiene en cuenta: el progreso de la investigación en la clarificación del problema o temática; resume las investigaciones previas; identifica relaciones, contradicciones, lagunas e inconsistencia en la literatura; y sugiere los siguientes pasos o etapas en la posible solución del problema o comprensión de la temática revisada.”²⁷

“La pretensión de todo estado del arte es construir los antecedentes a partir de ellos mismos; realizar un sondeo descriptivo, sinóptico y analítico; alcanzar un conocimiento crítico y una comprensión de sentido de un tema específico; generar

²⁵ Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento regional, Valle del Cauca. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá 2007

²⁶ <http://www.aulamarketing.net/concepto-de-unidad-estrategica-de-negocio-uen/>

²⁷ Asociación Americana de Psicología 2003

nuevas comprensiones surgidas de las existentes; e ir más allá de la descripción y la explicación, acerca del nivel de comprensión que se tiene de un tema.”²⁸

Este trabajo de revisión propició la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades básicas requeridas para el desarrollo de la investigación; permitió definir límites, parámetros de análisis y sistematización de la información.

²⁸ Olga Lucía Londoño y otros – Guía para construir el estado del arte- Bogotá 2014

Tabla 3. Estado del Arte

AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	APORTES PRINCIPALES	UTILIDADES A LA INVESTIGACIÓN
AQUASTAT FAO	Sistema de información global sobre el agua	Las tierras plenamente cultivables en Colombia tienen una extensión de aproximadamente 10.398.000 hectáreas, que corresponden al 9% del área total nacional	Los sistemas de riego, que son la razón de ser de Hidroequipos Ltda., son una necesidad latente, para un país como Colombia, con amplia vocación agrícola
FINAGRO 2014	Perspectivas del sector agropecuario en Colombia	Las perspectivas de crecimiento para el sector agropecuario en Colombia son positivas, y se explican por el incremento en la demanda mundial de alimentos, la evolución reciente del sector y el incremento del gasto del Gobierno Nacional	Estas perspectivas posibilitan un ambiente de negocios y unas condiciones favorables para reestructurar de la empresa Hidroequipos Ltda.
Comisión Regional de Competitividad	Plan Regional de Competitividad	El Valle del Cauca ocupa uno de los primeros lugares en el escalafón de competitividad. Según este trabajo, sus principales ventajas son la solidez de su estructura económica, su disposición hacia mercados internacionales, su infraestructura básica y su ambiente científico y tecnológico.	
FAO	Factores Clave para el Éxito de los Proyectos de Microrriego	Presenta las condiciones que debe tener un microrriego para que sea exitoso: estrategia, producción de calidad con rentabilidad, conocimiento del mercado y nivel de organización	Conocer los factores claves del éxito en el sector agroindustrial, de tal manera que la empresa Hidroequipos Ltda. trace un plan estratégico, que le permita atender mejor a este sector, ofreciendo a un producto o servicio adecuado.
Michael Porter	Ser Competitivo	Para el autor, el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. el crecimiento sostenido de la productividad requiere que una economía se perfeccione continuamente y que las empresas mejoren su productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción.	Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia, permiten conocer ampliamente el sector, evaluar el entorno, determinar sus fortalezas y debilidades y definir estrategias en cuanto a competidores, clientes, precios, productos y proveedores.

AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	APORTES PRINCIPALES	UTILIDADES A LA INVESTIGACIÓN
SAC	Directorio Agropecuario Colombiano	Relación de principales empresas dedicadas a dar soluciones integrales para el manejo del agua.	Permite conocer la oferta existente en sistemas de riego en Colombia.
Philip Kotler y Gary Armstrong	Fundamentos de Marketing	La tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más efectivo y eficiente que sus competidores.	Pautas para el desarrollo de un Plan estratégico de mercadeo.
Juana Marcela Clavijo Ariza	Análisis y propuesta de reestructuración del departamento de mercadeo de Flores Monserrate Ltda.	Determina parámetros y/o recomendaciones para que el departamento de mercadeo una vez reestructurado, elabore un Plan de Mercadotecnia.	Investigación que permite una posible aplicación en otras empresas.
Edgar Fernando Cuenca Murillo	Creación del Departamento de Marketing para la empresa: "CC soluciones efectivas, SAS." En la ciudad de Cartagena	investiga la necesidad de la implementación y estructuración de un departamento adecuado de marketing para atender la creciente demanda en ventas, ofertando las diferentes soluciones de tipo constructivo y obras civiles.	Ofrece un punto de vista para analizar y sistematizar la información requerida en el proceso de investigación.
Jorge Rafael Barrera Camacho, John Fredy Salinas Loaiza, Jimena M. Villarreal Pulido	Propuesta de un plan de mercadeo para la empresa Materiales Eléctricos y Mecánicos Ltda.	Propuesta de plan de mercado que involucra los siguientes aspectos: la oportunidad de mercado, mercadeo estratégico, acciones, presupuestos y control.	Permite visualizar las oportunidades que tiene una empresa para penetrar el Mercado.
CEEI Ciudad Real Centro Europeo De Empresas De Innovación	Plan Estratégico e Implantación Del cuadro de Mando integral	Un plan estratégico debe culminar con la implantación de un cuadro de mando integral que permita a las empresas basar su estrategia en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas.	Explicación detallada de como se desarrolla e implanta en la práctica el plan estratégico.

AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	APORTES PRINCIPALES	UTILIDADES A LA INVESTIGACIÓN
Gabriel Jaime Soto Jaramillo y Jaime Alberto Raigosa B.	La motivación en los equipos de ventas	Proponen el diseño de un plan de motivación, sus objetivos, los factores a tener en cuenta, las diferentes clases de motivación y la metodología para implementar	La Guía práctica o plan de motivación para desarrollar en la empresa.
Michael Porter	La Ventaja Competitiva de las Naciones	El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.	El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas.
Andrés Felipe Villa Panesso	Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering	desarrollar los conceptos básicos de marketing a través del diseño de un plan estratégico de marketing para una empresa gastronómica.	Aporta conceptos para construir en las empresas una cultura organizacional seria, orientada al marketing.
Renzo Devotto Ratto	Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	Apoya la formulación de una estrategia competitiva, a partir del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	Entrega una visión más amplia de las fuerzas competitivas.
SENA	Plan de Mercadeo. Estrategias de Comercialización	Explica de manera didáctica y sencilla, como armar un plan de mercadeo	Entrega bases para construir un plan de mercadeo
Spendolini (1994)	Benchmarking. Revisión Técnica de Félix Matiz.	El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones .	Permite realizar mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales
Fred R. David	Conceptos de Administración Estratégica	Provee un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico. Enseña el efecto de los nuevos conceptos y técnicas de negocio en la teoría y la práctica de la administración estratégica.	El plan estratégico propuesto, se tomará como modelo a seguir en la metodología del proyecto, con los aportes de Benjamín Betancourt

AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	APORTES PRINCIPALES	UTILIDADES A LA INVESTIGACIÓN
Benjamín Betancourt Guerrero	Fortalecimiento del emprendimiento empresarial y social para la región central de Valle del Cauca	Modelo metodológico para el fortalecimiento de las competencias básicas del emprendedor en el centro del Valle del Cauca	Propone un modelo metodológico de análisis del sector.
	Análisis sectorial y competitividad	Metodología que permite identificar los elementos indispensables para llevar a cabo el análisis del sector y su competitividad.	
Humberto Serna Gómez	Gerencia Estratégica	Metodología para el Diagnóstico estratégico	Propone el desarrollo de un sistema de gestión, cimentado en el pensamiento estratégico

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto se basa en el tipo de estudio Exploratorio

La investigación exploratoria busca dar una visión general, respecto a determinado tema. Se optó por esta técnica, con el fin de posibilitar un mayor conocimiento sobre el sector agroindustrial. Esta técnica permitió ampliar conceptos para determinar posteriormente la estrategia más favorable a implementar en la empresa Hidroequipos Ltda.

La investigación exploratoria estuvo apoyada en fuentes primarias y secundarias, las cuales se detallan más adelante.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basa en el método deductivo, partiendo de teorías como las formuladas por Michael Porter, Gabriel Jaime Soto Jaramillo, William Stanton, entre otros, las cuales permitieron establecer el plan de mercadeo para la empresa Hidroequipos Ltda., buscando la competitividad pero de manera sostenible.

“El método deductivo parte de unas ideas generales que son aceptadas como satisfactorias y a partir de ellas se deducen una serie de suposiciones que luego se contrastan con los datos concretos de la realidad. La idea básica de este método es dar el primer paso metodológico partiendo de lo general y corroborarlo posteriormente por la información particular, los hechos específicos.”²⁹

El proceso de la administración estratégica será el propuesto por Fred David con aportes de Benjamín Betancourt: Consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, integrando la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información.

²⁹ <http://definicion.mx/metodo-deductivo/>

Tabla 4. Marco Lógico del Proyecto

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Contribuir a diseñar el Departamento de Mercadeo en la empresa Hidroequipos Ltda.	Anteproyecto elaborado y aprobado	Documento elaborado Libros Computador Papel Impresora Internet	Estimaciones presupuestales adecuadas al alcance del proyecto.
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fortalecer y posicionar la Empresa Hidroequipos Ltda.	Análisis de la empresa Hidroequipos Ltda., validado y aprobado por sus directivos	Reuniones en la empresa. Libros. Bases de datos Cámara de Comercio	Demoras en la obtención de los datos.
Actividades	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Realizar inventario de la información	Información procesada en base de datos	Registro documental elaborado por el equipo del proyecto	
Efectuar análisis del sector agroindustrial colombiano	Información recopilada y analizada	Cámara de Comercio Cenicaña Libros	Facilidad para acceder a esta información.
Realizar análisis interno de la empresa Hidroequipos Ltda.	DOFA elaborada Cuadro de resultados validado	Reuniones permanentes con directivos y empleados de la empresa Información recolectada Matriz DOFA	Incumplimiento en los horarios de las reuniones. Interés del gerente comercial en el proyecto
Diseñar las estrategias de Hidroequipos Ltda., desde las perspectivas financieras, comerciales, de procesos y de aprendizaje organizacional	Documento con las nuevas estrategias Informe final	Reuniones en la empresa Documento elaborado Libros	Limitada participación de los empleados de la empresa

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como técnicas y fuentes de información se emplean las siguientes:

5.3.1. FUENTES PRIMARIAS

Se realizó observación directa a través de uno de los investigadores, quien laboró en la empresa y tiene un conocimiento amplio de la misma.

5.3.2. FUENTES SECUNDARIAS

Fuentes internas: se obtuvo información directa en la empresa, a través de los manuales de procesos, organigrama, información financiera y archivo general.

Como fuentes secundarias externas se tomaron los siguientes documentos escritos, relacionados con el problema de estudio:

- La información estadística suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el directorio Agropecuario Colombiano y el Sistema de información global sobre el agua, desarrollado por la División de Tierras y Aguas de la FAO – AQUASTAT.
- La recopilación de antecedentes y establecimiento de bases empíricas para el análisis.

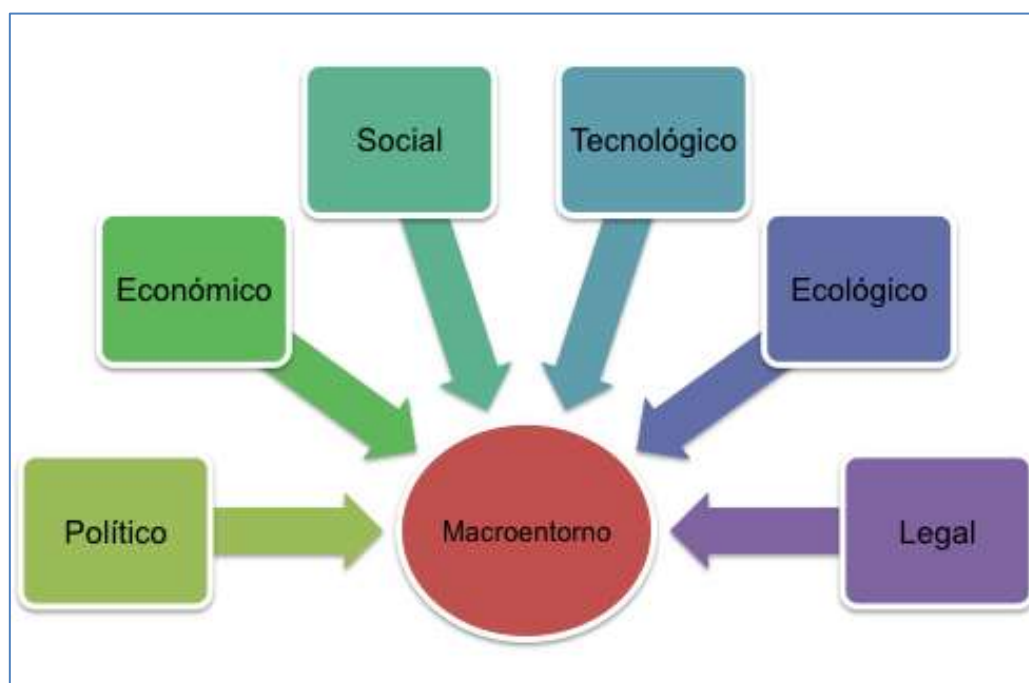
7. MACROENTORNO

El Macroentorno está integrado por todos los factores que pueden afectar de forma similar a un conjunto de organizaciones, atendiendo a un determinado tiempo y espacio. El macroentorno es externo a la empresa y no es controlable. Sin embargo, puede afectar negativa o positivamente.

El macroentorno en el cual se encuentra la Empresa Hidroequipos Ltda., determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno.

“Tradicionalmente el análisis del entorno general se limitaba al análisis de la coyuntura económica del país. La creciente importancia de las dimensiones socioculturales y tecnológicas amplió el estudio del entorno general de una empresa, incluyendo los factores políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos. El nuevo siglo ha demandado una nueva ampliación, incorporando los factores ecológicos o medioambientales”³⁰.

Gráfico 10. Factores del Macroentorno



Fuente: Fundamentos de Estrategia de Gerry Johnson Kevan Scholes. Elaboración propia

³⁰ Análisis del Entorno de la Empresa. Vera Ferrón Vélchez. Universidad de Granada. 2009

“Estos factores constituyen el marco de referencia para desarrollar el denominado análisis PESTEL. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado,”³¹ Para analizar el macroentorno de la Empresa Hidroequipos Ltda., se priorizaron los factores que influyen en su sector, tal y como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5. Matriz PESTEL

ENTORNO	VARIABLES
POLÍTICO	1. Estabilidad política 2. El proceso de paz 3. Política fiscal 4. Clientelismo y corrupción
ECONÓMICO	1. Crecimiento económico 2. La inflación 3. Tasa de devaluación del peso frente al dólar 4. Crecimiento del sector agroindustrial
SOCIAL	1. Distribución de la renta 2. Demografía 3. Educación 4. Violencia. Inseguridad urbana y rural
TECNOLÓGICO	1. Desarrollo tecnológico 2. Panorama de las TIC's 3. Penetración del internet y el Computador en Colombia 4. Deficiencias en el transporte de personas y mercancías
ECOLÓGICO	1. Ámbito geográfico de la operación de la empresa 2. El Cambio climático 3. Los sistemas de riego en Colombia 4. Efectos ambientales que produce la operación de la empresa
LEGAL	1. Normas de protección al medio ambiente 2. Legislación Laboral 3. Reforma tributaria 4. Propiedad industrial

Fuente: Elaboración propia.

³¹ Guía análisis PESTEL. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Versión 1

7.1. ENTORNO POLÍTICO

“Se refieren al uso del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y las decisiones políticas, normas, leyes que regulan el sector (trabajo, comercio, etc. reglamentos), sistemas de gobierno, etc.”³²

Después de realizar un análisis exhaustivo, el equipo investigador ha considerado que los siguientes factores son los que afectan cada vez más a las empresas, en especial a la empresa Hidroequipos Ltda.:

7.1.1. ESTABILIDAD POLÍTICA

El Banco Mundial incluye entre los elementos componentes de la estabilidad política en la región de Latinoamérica, el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, entre otros. La estabilidad política es uno de los pilares de una democracia plena. Es muy importante para un país no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde va invertir, para que los factores extra sectoriales no afecten la rentabilidad del negocio. Un clima de inestabilidad política puede perjudicar la capacidad de una región o país para atraer inversiones.

Para Portafolio, revista especializada en temas políticos y económicos, “la estabilidad política de Colombia, así como la transformación en temas económicos y de seguridad, ha sido determinante, junto con su posición geográfica, para que varias compañías se radiquen y la usen como plaza especial para expandir sus mercados a bajos costos.

Y así lo demuestran varios estudios y entidades, como el elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas, que lo ubican como el quinto país del mundo que más Inversión Extranjera Directa (IED) recibió en el 2011.

Así mismo, el Reporte Global de Competitividad lo posiciona como el quinto del mundo y el primero en la región que mejor protege a sus inversionistas; el informe Doing Business del Banco Mundial sostiene que es el tercero de la Latinoamérica y el Caribe con el mejor ambiente para hacer negocios; y el estudio de J.P. Morgan revela que, en inversión, es el segundo más prometedor de América Latina.

³² Proyectos de Desarrollo. Nelson Aristizábal López. Facultad de Administración – Universidad nacional de Colombia

Los inversionistas extranjeros valoran todos estos factores de estabilidad política que, sumados al hecho de que el país cuenta con abundancia de recursos, hoy los motiva a reforzar sus capitales.

Y una de las naciones que más valora estos atributos es China, gran socio comercial de inversión en Colombia, principalmente en sectores de transporte e industrial.

Esta estabilidad se debe en parte a que el Banco de la República ha demostrado su independencia, la Superintendencia Financiera su capacidad de mantener la transparencia y el desarrollo del mercado, la DIAN su rigurosidad y cambio sorprendente de recaudo (sin reformas profundas sino con un buen control) y el Ministerio de Hacienda el alto nivel técnico con visión de mercado y fuerte compromiso con los más altos intereses para todo el país.³³

Aunque las áreas de mayor inversión son la minería y el petróleo, también están creciendo sectores como el manufacturero, agrícola y el de servicios. La estabilidad política afecta de manera positiva a la empresa Hidroequipos Ltda., teniendo en cuenta que su área de influencia es el sector agroindustrial.

7.1.2. EL PROCESO DE PAZ

“El conflicto armado en Colombia tiene raíces muy profundas, que van más allá del surgimiento de las actuales guerrillas en los años sesenta. A la violencia que caracterizó las relaciones entre liberales y conservadores desde el siglo XIX hasta la época del Frente Nacional (1958-1978) hay que añadir la represión contra cualquier opción política alternativa. Es así como la política al servicio de los intereses de la élite, la exclusión social y la falta de opciones democráticas de oposición explican el surgimiento de los distintos grupos guerrilleros de los años sesenta y setenta, entre ellos, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), ambos nacidos en 1964 y que en la actualidad cuentan con unos 10.000 y 3.000 efectivos, respectivamente. La violencia se agravó con la aparición, a principios de los años ochenta, de los grupos paramilitares, especialmente las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), para llevar a cabo la lucha contrainsurgente, que se desmovilizaron entre 2003 y 2006. A ese contexto de violencia hay que añadir el fenómeno de la producción y exportación de droga y el surgimiento de nuevas estructuras paramilitares vinculadas al narcotráfico, lo que ha hecho más complejo el conflicto, en el que la población civil es la principal víctima.”³⁴

³³ <http://www.portafolio.co/negocios/empresas-buscan-colombia-sus-planes-expansion>

³⁴ Anuario de procesos de paz. Vicenc Fisas. ECP Escola de cultura de pau. 2014. Icaria Editorial.

Este conflicto armado interno ha frenado el desarrollo del país. Es por ello que el proceso de paz con la FARC, tiene como propósito la terminación del conflicto para poder comenzar una fase de construcción de paz.

El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, dijo en entrevista con Revista Semana que un proceso de paz permitirá al país crecer 2 puntos adicionales del PIB. Pues un estudio hecho por él en el 2007 demostraba como el crecimiento económico en Colombia se había reducido 2% entre 1980 y 2005, comparado con el obtenido entre 1950 y 1980. Un terreno que se puede recuperar. Si todo sale como se ha previsto para el 2015 o 2016 Colombia registrará un crecimiento económico entre el 8% y 9%, un nivel promedio al que registran las encomias asiáticas.

Los empresarios han manifestado que cualquier esfuerzo para buscar la solución al conflicto armado debe ser apoyado por todos los colombianos y que este nuevo intento por la paz debe recoger las anteriores experiencias para asegurar el éxito.

En el anuario de paz elaborado por Vincenc Fisas, y analizado a profundidad por Salomón Kalmanovitz indica que del 6.5% del PIB que se destina a la guerra, se podría asignar 4% al gasto público en infraestructura y en inversión social. “lo cual lubricaría el desarrollo económico aún más y prestaría un mayor apoyo político al Estado por parte de una ciudadanía que cuente con mayores coberturas de educación, salud y vivienda; (..) mayor producción agropecuaria y en un mercado interior más dinámico”, precisó Kalmanovitz en el análisis elaborado hace un año.

El primer acuerdo a que se ha llegado en este proceso de paz, es el de Política de Desarrollo Agrario Integral.

Gráfico 11. Política de desarrollo agrícola integral, aprobada en los diálogos de paz



Elaboración propia. Tomado de la publicación "ENTÉRESE DEL PROCESO DE PAZ", de La Oficina del Alto Comisionado de Paz.

De firmarse el Acuerdo de paz, el sector agroindustrial se beneficiaría enormemente, y la empresa Hidroequipos Ltda., ampliaría su productividad y por consiguiente su rentabilidad.

7.1.3. POLÍTICA FISCAL

El Banco de la República define la Política Fiscal como “la política que sigue el sector público respecto de sus decisiones sobre gasto, impuestos y sobre el endeudamiento. Esta política tiene como objetivo facilitar e incentivar el buen desempeño de la economía nacional para lograr niveles aceptables o sobresalientes de crecimiento, inflación y desempleo, entre otras variables. Igualmente, busca evitar fluctuaciones en la economía.”³⁵

Para el Banco Mundial, la política fiscal colombiana “sigue siendo una de las más sólidas de la región. El gobierno ha cumplido con la regla fiscal que fue instituida por primera vez en 2012. En 2014, el déficit fiscal estructural fue de 2,3 por ciento del PIB, similar al nivel del 2013 y en línea con la regla fiscal. Los precios del petróleo por debajo de lo esperado generaron un déficit adicional del 0,1 por ciento del PIB, por lo que el déficit del gobierno central alcanzó el 2,4 por ciento del PIB en 2014. Se espera que el déficit fiscal estructural en 2015 se ubique en el orden de 2,2 por ciento del PIB, aunque la fuerte caída en los precios del petróleo podría llevar el déficit total del gobierno central al 2,8 por ciento, lo cual le permitirá al gobierno acomodar temporalmente la disminución de los ingresos derivados del petróleo”.³⁶

A pesar de la solidez de la política fiscal colombiana, según estudios de la CEPAL, Colombia es el séptimo país más desigual en el mundo. El Gobierno Nacional ha tomado varias medidas que pueden tener un impacto positivo sobre la desigualdad a mediano plazo, incluyendo: a). La Ley de Víctimas y Restitución de Tierras; b). La Reforma del Sistema de Regalías; c). La “Mini-Reforma Tributaria” y d). Reformas en el sector salud.

Sin embargo, aun no se está aprovechando la Política Fiscal de una manera efectiva para lograr este objetivo. La CEPAL propone que Sistema Tributario se haga más progresivo (donde los hogares ricos tributen más que los pobres en comparación a su nivel de ingreso) y mejorar la focalización del gasto público (monetario y no monetario) hacia los hogares de menores ingresos.³⁷

³⁵ http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/politica_fiscal

³⁶ Banco Mundial. Colombia, Panorama general. <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#3>

³⁷ La Política Fiscal en Colombia. Aprovechamiento de su potencial para lograr una sociedad más equitativa. Banco Mundial. Mayo de 2012

Una política fiscal adecuada debe incluir una serie de reformas encaminadas a garantizar la sostenibilidad fiscal, promover la generación de empleo, impulsar el crecimiento de la economía y lograr avances en la productividad.

Teniendo en cuenta que la política fiscal del actual gobierno se fundamenta en la adopción de medidas orientadas a impulsar sectores específicos de la economía que por sus encadenamientos con otras actividades contribuyen al crecimiento económico, a la generación de empleo y por lo tanto a mejorar los indicadores sociales del país, es de esperarse que el fortalecimiento de estos sectores tenga un impacto positivo sobre la Empresa Hidroequipos Ltda., al incrementarse el ingreso de los hogares, el empleo y la demanda interna de la economía, todo en un marco de sostenibilidad fiscal.

7.1.4. CLIENTELISMO Y CORRUPCIÓN

El experto en ciencias políticas, Fernando Cepeda Ulloa, en su columna de opinión “Clientelismo o Corrupción” publicada en el diario El País de marzo 28 de 2014, comenta que el clientelismo no es corrupción pero puede llevar a la corrupción.

Para Cepeda, la corrupción en Colombia encontró terreno abonado por la deformación del clientelismo que fue evolucionando hacia formas de corrupción que han ido adquiriendo una dimensión en ocasiones, descomunal, como lo ocurrido en Bogotá, en la Guajira, Soledad, Foncolpuertos, la Dirección Nacional de Estupefacientes para mencionar una mínima parte de los agencias estatales contaminadas.

Hubo otros factores, según Cepeda que han contribuido a incrementar la corrupción como son el afán de enriquecimiento que se desato a partir de olas de criminalidad que no fueron atacadas a tiempo y con la contundencia debida: los esmeralderos, el tráfico de drogas ilícitas, el contrabando, el lavado de dinero; el debilitamiento de los valores tradicionales como consecuencia del reducido papel de la religión, del sector educativo y de la familia; la exaltación mediática de la ostentación y de la riqueza, sin reparar en su origen; la pérdida de la vergüenza en el comportamiento familiar y social: el corrupto ya no existe, lo que tenemos son organizaciones criminales en las que participan el padre, los tíos, los hermanos, la empleada, el chofer, algunos funcionarios etcétera. Al no existir sanción social, ni familiar, ni religiosa, el comportamiento se relaja hasta extremos impensables. Y la sanción judicial no opera en este ambiente tan carente de valores y de otros factores.³⁸

El Programa Agro ingreso seguro, es un ejemplo de cómo el clientelismo y la corrupción van de la mano. Este programa fue creado para beneficiar a los

³⁸ ¿Clientelismo = corrupción?. Diario El País. Cali, Colombia, Marzo 28 de 2014 (Ulloa, 2014)

campesinos de cara al reto de la internacionalización de la economía; sin embargo, aún está por explicarse cómo terminó beneficiando a prestantes familias, acaudalados empresarios y hasta una actriz de telenovelas. De acuerdo con recientes investigaciones, el desvío de recursos en AIS pudo ascender a los \$300 mil millones.

Esta malversación de fondos afectó de manera considerable a Hidroequipos Ltda., por cuanto la suspensión del programa trajo consigo la suspensión de los sistemas de riego, los cuales se consideraban como una de las líneas de apoyo del Programa a la competitividad del sector agroindustrial.

7.2. ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos.

Se han considerado cuatro variables del entorno económico que afectan a la empresa Hidroequipos Ltda.:

- Crecimiento económico
- La inflación
- Tasa de devaluación del peso frente al dólar
- El crecimiento del sector agroindustrial

7.2.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO

“El cambio en el entorno económico global y colombiano, producido por la drástica reducción del precio internacional del petróleo, el bajo crecimiento de los países desarrollados, la desaceleración de la economía China y la incertidumbre frente a las tasas de la Reserva Federal de Estados Unidos, son factores que presentan cambios significativos en muchas de las variables de análisis de la economía colombiana.

La reducción del precio del crudo a tenido un impacto en la caída del PIB y en las finanzas públicas, dado que el petróleo representa cerca del 5 por ciento del mismo, sin incluir el efecto multiplicador de los servicios petroleros y 20 por ciento de los ingresos del Gobierno Central. Por otra parte, la tasa de cambio se ha venido devaluando en coyunturas específicas, en las cuales el precio del hidrocarburo baja adicionalmente, o algún factor económico alerta a los agentes sobre una posible reducción adicional.”³⁹

³⁹ Luis Alberto Zuleta. Revisión de las perspectivas de la economía colombiana. Revista Portafolio, Agosto 2015

“De un crecimiento inicial de 3,6 por ciento esperado para este año, el Emisor redujo su expectativa a solo 3,2 por ciento. La Junta directiva del Banco de la República confía en un aumento de la demanda externa por cuenta de la recuperación de Estados Unidos y Europa, principalmente; los efectos positivos de la devaluación sobre los sectores industrial y agropecuario; la contribución del consumo y la inversión pública ya financiados por el Gobierno, y la dinámica mostrada por el empleo y el crédito, entre otros

Pese a esto, en el banco confían en que para el 2016 el costo de la canasta familiar retorne al 3 por ciento. Lo que está viendo la junta del Emisor es que Estados Unidos se recupera más lento de lo esperado, la zona euro y Japón siguen débiles, mientras que China y varios países latinoamericanos cada día lucen más débiles, lo que no es buena señal.

A lo anterior hay que sumarle que la caída del mercado petrolero tendrá efectos más prolongados sobre los ingresos de la Nación, que las exportaciones industriales han disminuido y el consumo interno luce débil.

Por eso el Emisor cree que los mayores impactos de esta situación se verán reflejados en el primer trimestre del año con un tímido crecimiento de 2,7 por ciento.

No obstante, según el presidente del Emisor, “para los siguientes trimestres se espera que la fortaleza del mercado laboral, la solidez del sistema financiero y la dinámica del crédito contribuyan a moderar la desaceleración prevista del consumo, mientras que la inversión en obras civiles y la construcción sigan dinámicas”, señaló.

El equipo técnico del Banco estima que el crecimiento económico en el segundo semestre superará al del primero y en todo 2015 estará entre el 2 y el 4,0 por ciento”, precisó el funcionario.

El banco también ve que el faltante de recursos de la Nación para este año será mayor al previsto, debido a los cambios registrados en materia comercial.

El Emisor cree que el déficit de la cuenta corriente, como porcentaje del PIB para 2015, estará entre 4,2 y 6,1 por ciento, siendo el registro más probable de 5,3 por ciento similar al déficit observado en 2014 (5,2 por ciento).⁴⁰

Esta desaceleración de la economía, tiene un efecto directo sobre las metas de desarrollo de varios sectores y la generación de empleo, entre otras. En materia laboral, la CEPAL señala que el menor crecimiento tendrá un impacto negativo en

⁴⁰ Banco de la República ve a la economía creciendo solo 3,2 % este año. Diario EL TIEMPO, sección economía. Mayo 8 de 2015

el empleo. En promedio para 2015 se estima un aumento de la tasa de desempleo a cerca de 6,5 % de la población, desde el 6,0 % anotado el año pasado.

Para contrarrestar esta situación, la CEPAL indica que es necesario mejorar el acceso de las pequeñas y medianas empresas (pymes) al financiamiento productivo, así como orientar los sistemas financieros hacia el sector productivo y al largo plazo. Se hace necesario que el Gobierno Nacional atienda las recomendaciones de la CEPAL, por cuanto la desaceleración actual de la economía perjudica seriamente a empresas como Hidroequipos Ltda., que se sostienen por la inversión en obras civiles y construcción.

7.2.2. LA INFLACIÓN

En Colombia, la inflación se mide a través del índice de precios al consumidor IPC, cuyo cálculo realiza el DANE.

Para que exista un buen desempeño de la economía, se hace necesario un equilibrio entre el dinero que se encuentra en circulación y los bienes que se encuentran disponibles en la economía.

Una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población. Esto tiene lugar de varias maneras: Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación.

Una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. Esto impide una asignación eficiente de los recursos y en consecuencia disminuye el crecimiento económico.

Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.

De acuerdo con el informe más reciente del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), en lo corrido del año 2015 se registró una variación de 3,52 %. Esta tasa es superior en 0,79 puntos. Entre agosto de 2014 y julio de 2015, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 4,46 %.

Este incremento en la inflación representa una amenaza menor para la Empresa Hidroequipos Ltda., y se considera menor, ya que según expertos en economía la variación actual es controlable.

7.2.3. TASA DE DEVALUACIÓN DEL PESO FRENTE AL DÓLAR

La tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas. Para el caso de Colombia, ésta expresa la cantidad de pesos que se deben pagar por un dólar. Al igual que con el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda.

“El peso colombiano es la tercera moneda del mundo que más ha perdido valor, sólo superado por el Kwacha Malawí (moneda nacional de Malawi, África) y por el rublo ruso. Una realidad que repercute en los grandes sectores de la economía y en todos los colombianos.

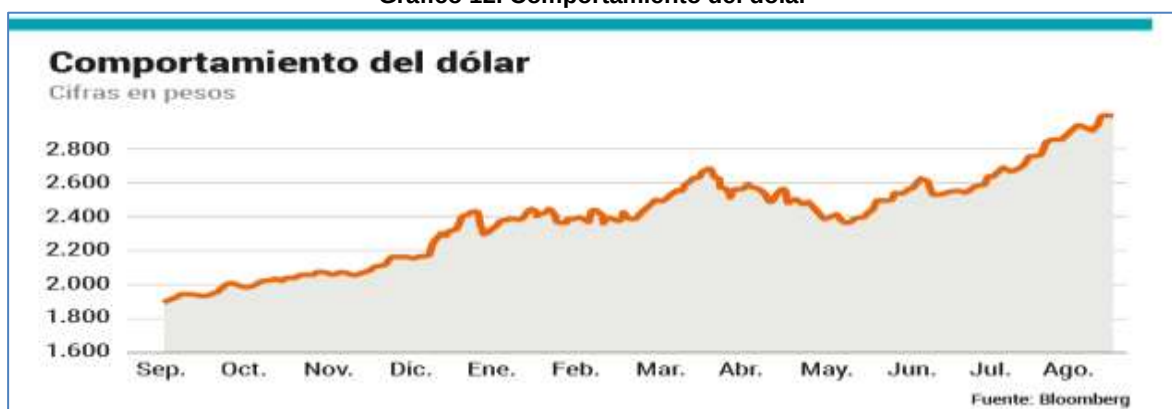
Pese a que el peso colombiano tenga ahora que compararse con la moneda de países como Malawi, que es uno de los menos desarrollados del mundo, para el Gobierno la devaluación es una buena noticia. Reiteradamente ha mencionado que la tasa de cambio actual permite incentivar las exportaciones no tradicionales y disminuir las importaciones, lo que ayudaría a cubrir las pérdidas por las menores ventas externas del petróleo colombiano. Ha argumentado además que el efecto del encarecimiento de la divisa estadounidense sobre la economía en general será positiva.

El problema es que los beneficios de los que habla el Gobierno todavía no son claros. Los representantes de algunos de los gremios más importantes del país, como la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex) y la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), han advertido que el dólar caro no es suficiente para reactivar las exportaciones debido a que el país lleva varios años experimentando una enfermedad holandesa. Este sería el fenómeno que habría deteriorado durante más de una década a sectores como el industrial y el agropecuario, dificultando su nueva misión de sacar adelante el comercio exterior colombiano.”⁴¹

Para la Empresa Hidroequipos Ltda., la devaluación del peso constituye una amenaza ya que los productos como accesorios y válvulas que se importan, se compran en valores mucho más altos; pero a la vez representa una oportunidad por cuanto se incrementa la venta del Agrotubo, marca registrada de la empresa.

⁴¹ Los efectos de un dólar caro. Diario El ESPECTADOR. Sección economía. Agosto 19 de 2015

Gráfico 12. Comportamiento del dólar



Fuente: Diario El Espectador

7.2.4. CRECIMIENTO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

El Sector Industrial se define como un conjunto de empresas que producen un mismo bien o servicio genérico.

Con el fin de realizar un análisis acertado del sector agropecuario de Colombia, se hace necesario referirse al documento “Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles”, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. Según este estudio, se prevé que “en los próximos 35 años la agricultura se verá expuesta a una confluencia de presiones sin precedentes, tales como un aumento del 30%, de la población mundial, una creciente competencia por recursos de tierra, agua y energía cada vez más escasos, así como la amenaza existencial del cambio climático.”⁴²

El documento “Perspectivas del sector agropecuario en Colombia”, elaborado por FINAGRO en agosto de 2014 retoma estadísticas de la FAO donde se estima que “existen en el mundo cerca 2.600 millones de hectáreas aprovechables para el desarrollo de nuevos cultivos que no están siendo utilizadas en la agricultura. Entre 223 países en donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, sin afectar el área del bosque natural, Colombia fue clasificada en el puesto 22 y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Sostenible (MADR) calculó que aún se puede expandir el área con vocación agrícola y silvo-agrícola en 16,6 millones de hectáreas (DNP,2010)”.⁴³

Según este estudio, “las perspectivas de crecimiento para el sector agropecuario en Colombia son positivas, y se explican principalmente por tres factores: i) el

⁴² construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles, Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. FAO. Roma. 2015

⁴³ Perspectivas del sector agropecuario en Colombia, FINAGRO. 2014

incremento en la demanda mundial de alimentos que se conjuga con las condiciones geoclimáticas colombianas y permiten el aumento sostenido de la oferta agropecuaria; ii) la evolución reciente de sector agropecuario que ha mostrado un crecimiento superior al de otros renglones de la economía y iii) el incremento del gasto del Gobierno Nacional dirigido al sector agropecuario”.⁴⁴

Para lograr la expansión del sector agroindustrial, se deben aprovechar las fortalezas que tiene Colombia como son su ubicación privilegiada (es un país tropical situado en la zona ecuatorial); los factores climáticos favorecen la producción durante todo el año; posee todos los pisos térmicos, además de los recursos naturales (agua y biodiversidad).

“El sector agroindustrial en Colombia, aporta el 9% del PIB; sus ventas al exterior representan el 21% del valor de las exportaciones totales y genera el 19% del empleo a nivel nacional y el 66% en las zonas rurales. De los 10 principales productos no tradicionales, siete pertenecen al sector. Para el periodo 2004-2009 el PIB sectorial creció 2.3% promedio real anual, alcanzando niveles de 3.9% en los años 2006 y 2007. El comportamiento favorable se explica, no sólo por el incremento de las ventas externas agrícolas (de US\$3 mil millones en 2004 a US\$6 mil millones en 2009), sino por la ampliación del mercado interno”.⁴⁵

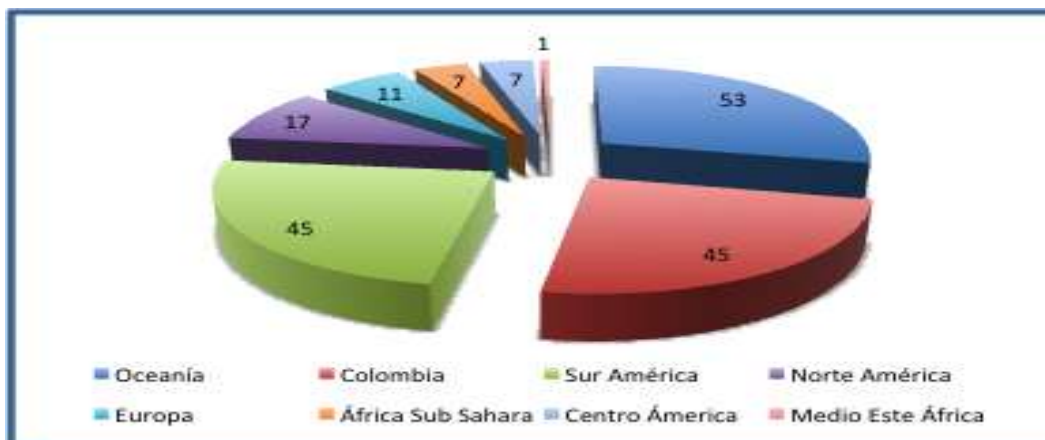
Para Proexport y la Sociedad de Agricultores, Colombia es una oportunidad para invertir en el sector agroindustrial, por las siguientes razones:

- Tan sólo el 3% del territorio nacional es usado bajo fines agrícolas. 48.7% está cubierto por bosques naturales y colonizados, 34% por actividades pecuarias (en su mayoría pastos dedicados a la ganadería bovina extensiva).
- Colombia, uno de los países con mayor potencial de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo.
- Colombia tiene uno de los índices de utilización de la tierra arable más bajos de América Latina, apenas el 8% del potencial de tierra arable efectivamente atiende esta práctica.
- La disponibilidad de los recursos hídricos en Colombia, es de las más altas en el mundo.

⁴⁴ Perspectivas del sector agropecuario en Colombia, FINAGRO. 2014

⁴⁵ El sector agroindustrial Colombiano, SAC- PROEXPORT. 2012

Gráfico 13. Disponibilidad de recursos hídricos per cápita 2007 Metros cúbicos



Elaboración propia. Fuente: Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)

- Entre 2004 y 2008, el valor de las exportaciones y de las importaciones creció 13% y 12% promedio anual respectivamente. Colombia pasó de exportar cerca de US\$ 3.000 millones en 2004 a casi US\$ 6.000 millones en 2008, convirtiéndose junto con minería en una fuente importante de divisas para el país.
- Colombia es el segundo exportador de azúcar refinado en América Latina, después de Brasil y séptimo a nivel mundial; en palma de aceite es líder en América Latina y quinto en el mundo.

El hacer parte del sector agroindustrial, es para Hidroequipos Ltda., una oportunidad de crecimiento, no solo por su ubicación geográfica, sino por el potencial de expansión que tiene el sector ante la disponibilidad de recursos que ha previsto el gobierno nacional.

7.3. ENTORNO SOCIAL

Permite hacer un análisis descriptivo para comprender los valores y comportamiento de potenciales clientes, proveedores, competidores, y trabajadores: Para ello es importante analizar las tradiciones, valores y principios éticos, creencias, normas preferencias, gustos y actitudes frente al consumo. Son los factores que afectan el modo de vida de la gente, incluso sus valores.

En este entorno se analizaron las siguientes variables:

- Distribución de la renta
- Demografía
- Educación
- Violencia. Inseguridad urbana y rural

7.3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA

La distribución de la riqueza en Colombia siempre ha sido desigual, pero ha sido agravada por un sistema tributario que acolita que los más ricos paguen muy pocos impuestos.

“Según datos de la DIAN, el 1% de los mayores perceptores de la renta se queda con una quinta parte de la riqueza producida en Colombia, que es uno de los índices más altos del mundo, sólo superado por Estados Unidos. Mientras en este último, los perceptores mayores son ejecutivos que deciden sobre sus exorbitantes salarios, en nuestro caso más tradicional se trata de rentistas y dueños del capital. El índice Gini, corregido por los resultados de la muestra por contribuyente, aumenta de 55 a 59, confirmando la gran inequidad de la distribución colombiana.

En los países desarrollados, la desigualdad disminuye porque el sistema tributario es progresivo: los que más tienen pagan una parte mayor de sus ingresos. Este no es el caso de Colombia, debido a una legislación tributaria que aumenta la inequidad. A pesar de que la tasa marginal del impuesto a la renta es alta comparativamente con la de otros países, de 33%, lo que se paga efectivamente está corroído por unas exenciones muy generosas que terminan con tasas de sólo 7% del ingreso de los más ricos. Esto es menos de la mitad de la proporción que paga la clase media asalariada mediante retención en la fuente.

Hay tres grandes rubros que minimizan la tributación de los más ricos: 1) ingresos no constitutivos de renta, 2) costos y deducciones y 3) rentas exentas. En el primer grupo figuran ahorros para vivienda y pensiones (30% del ingreso es deducible), una gran fracción de las ganancias de capital y las donaciones para partidos políticos. Esto significa que la financiación del cabildeo a favor de los más ricos corre por cuenta del presupuesto nacional.

En el segundo grupo están partidas destinadas a la inversión y obras de caridad, sin límite alguno: donaciones para teatros, museos, becas para pobres y fundaciones sin ánimo de lucro también salen del presupuesto, pero obedeciendo a las decisiones de los más ricos y no de los representantes del pueblo.

En el tercer grupo, que pesa fuertemente en la baja tributación de los más pudientes, está la exención total de los dividendos para los dueños de las empresas. Se considera que el impuesto a la renta que pagan las empresas no se puede castigar dos veces, lo cual es absurdo y no existe en ningún otro país. Figura también el 25% de los salarios que favorece en especial a los ejecutivos de

las empresas y el total de las pensiones, incluyendo esas de \$25 millones que se pagan congresistas y magistrados.”⁴⁶

En comparación con 18 países de Latinoamérica, Colombia es el octavo país con mayor nivel de pobreza, por encima de Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela en Sur América.

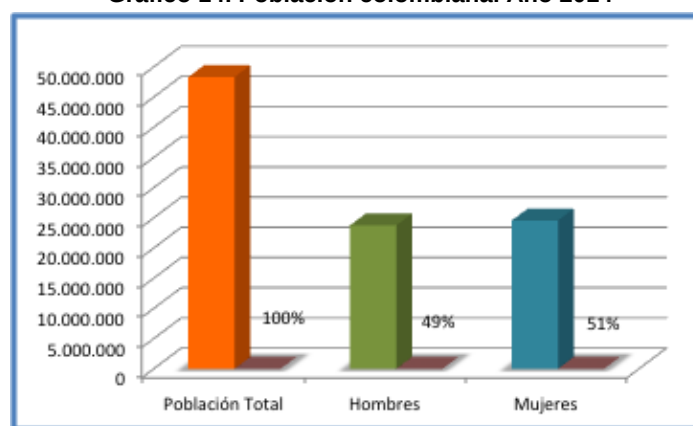
Lo anterior significa que el país tiene la quinta peor distribución en Latinoamérica. La situación puede ser más negativa ya que se está comparando con un dato reciente de Colombia y seguramente Ecuador ya está mejor así como otros países en el mundo en cuanto a niveles de pobreza de distribución de ingresos.

Si bien el nivel de pobreza ha mejorado, todavía es alto, pero la situación es realmente terrible en cuanto a la concentración del ingreso ya que estamos entre los nueve de peor desigualdad en el mundo. Esta desigualdad en los ingresos perjudica a las empresas, en este caso ha Hidroequipos Ltda., por cuanto algunos sectores (campesinos, o pequeños agricultores) no pueden acceder a los servicios o productos que ofrece la empresa, por no contar con los recursos económicos para sufragarlos.

7.3.2. DEMOGRAFÍA

Colombia es el tercer país más poblado de América Latina, después de Brasil y México. A 2014, tenía una población de 48.909.706 personas, de las cuales el 49% son hombres y el 51% mujeres.

Gráfico 14. Población colombiana. Año 2014



Fuente. DANE. Elaboración propia.

Se encuentra en la 28ª posición de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 43 habitantes por Km².

⁴⁶ <http://www.elspectador.com/opinion/inequidad-de-colombia-columnista> Salomón Kalmanovitz (Kalmanovitz, 2014)

“Colombia es la economía número 32 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2013 fue de 135.289 millones de dólares, un 35,75% del PIB y su deuda per cápita de 2.800\$ dólares por habitante.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Colombia es de agosto de 2015 y fue del 4,7%.

El PIB per cápita es un muy buen indicador de la calidad de vida y en el caso de Colombia, en 2014, fue de 7.720 dólares, con lo que ocupa el puesto 83 de la tabla, así pues sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 196 países.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH de Colombia, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, fue de 0,711 puntos en 2013, con lo que se situó en el puesto 98 de la tabla de 186 países que publicamos.

Con relación a los negocios, Colombia se encuentra en el 34º puesto del Doing Business de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Colombia ha sido de 37 puntos, con el que se colocó en el puesto 97 de los 174 publicados en este ranking, en el que los países en los que hay menor percepción de corrupción ocupan los primeros puestos.”⁴⁷

Igualmente se consultó la Encuesta Calidad de vida 2014, realizada por el DANE. Esta investigación cuantifica y caracteriza las condiciones de vida de los colombianos incluyendo variables relacionadas con la vivienda (material de paredes, pisos y servicios públicos, entre otros); las personas para los que se incluyen variables de: educación, salud, cuidado de los niños, fuerza de trabajo, gastos e ingresos, etc., y los hogares que involucra variables como: tenencia de bienes y percepción del jefe o del cónyuge sobre las condiciones de vida en el hogar.

Algunos resultados de esta encuesta para el año 2014 son:

- “El 94,1% de la población colombiana tuvo acceso al Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- El 52,1% de las personas de 5 años y más reportó usar internet en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo, para el total nacional.
- El 92,3% de los hogares en las cabeceras contaba con inodoro conectado a alcantarillado como principal servicio sanitario.

⁴⁷ <http://www.datosmacro.com/paises/colombia>

- El 36,5% de los niños menores de 5 años permaneció la mayor parte del tiempo en un hogar comunitario, guardería, jardín o centro de desarrollo infantil.
- El 92,0% de hogares conto con al menos un televisor ya sea convencional o LCD, plasma o LED. Así mismo se pudo establecer que del total de los hogares que poseen televisor, el 73,8% posee TV a color convencional y el 34,1% de los hogares poseen TV LCD, plasma o LED.
- Las regiones con menor promedio de personas por hogar son: Valle del Cauca y San Andrés con un promedio de 3,2 y 3,1 personas, respectivamente. Por su parte las regiones Atlántica y Pacífica, presentaron promedios de 4,0 y 3,5 personas, respectivamente
- En el caso del servicio de energía eléctrica, se presentó aumento de la cobertura a nivel nacional al pasar al 98,5%. La cobertura de gas natural fue 61,5% y de acueducto fue de 88,4%.⁴⁸

Aunque las condiciones de vida de los colombianos han mejorado, estas no son óptimas y estas son más críticas en la zona rural, donde la empresa Hidroequipos Ltda., tiene su área de influencia. Si la empresa actúa con responsabilidad social, sería una oportunidad para llegar con sus servicios a sectores rurales marginados.

7.3.3. EDUCACIÓN

Para analizar esta variable, se ha considerado el documento “La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política”, elaborado por el Banco Mundial.

“Como en muchos países de América Latina y el Caribe (ALC), Colombia ha progresado significativamente durante los dos últimos decenios en el mejoramiento del acceso a la educación y la eficiencia interna de su sistema educativo. Como resultado, el país ha aumentado la tasa neta de matrícula en educación primaria a aproximadamente al 90%, acercándose así al promedio regional, además de reducir los niveles de repetición y aumentar las tasas de finalización en educación primaria. Colombia también ha aumentado la matrícula secundaria neta al 65%, que, aunque está considerablemente por debajo de la matrícula primaria, se acerca también al promedio regional.

Colombia tiene ahora la tarea de mejorar la calidad y la equidad de la educación, además de aumentar las tasas de finalización del nivel secundario. El desempeño del país en las evaluaciones internacionales (una mitad importante de calidad), indica que se necesitan mejoras definitivas en la calidad del sistema pues aunque muchos estudiantes avanzan a la escuela secundaria, la tasa de graduación es baja. Además, diversos estudios han identificado al elevado costo de la educación,

⁴⁸ Encuesta Calidad de vida 2014. DANE

al costo de oportunidad de no trabajar y a la baja calidad y poca relevancia de los aprendizajes como factores importantes que contribuyen a que los estudiantes de educación secundaria abandonen sus estudios, además de observar diferencias importantes en la matrícula, el logro y la finalización entre los departamentos más pobres y los más ricos, así como entre las zonas rural y urbana. Por ende el mejoramiento de la calidad de educación será decisivo no solo para mejorar el aprendizaje en general, sino también para aumentar la retención en las instituciones educativas tanto de los estudiantes del nivel secundario, como aquellos estudiantes de zonas pobres y rurales, y garantizar que, a medida que la matrícula secundaria aumente, los estudiantes que ingresen con menor preparación puedan también alcanzar el éxito académico en sus estudios.

Colombia ha reconocido la necesidad de mejorar la calidad de la educación y la ha puesto en el centro de su política educativa. Las cuatro estrategias que comprenden esta política son: (i) fortalecer el sistema de garantía de calidad de la educación en todos los niveles; (ii) proporcionar desarrollo profesional para los profesores y directores escolares; (iii) aplicar programas para desarrollar las competencias de los estudiantes; y (iv) fomentar la evaluación de la política y del programa.

La investigación internacional cada vez más indica que la calidad de la educación, más que la cantidad, tiene un impacto causal sobre el crecimiento económico. Aunque el crecimiento económico de Colombia ha mejorado en los últimos años, el país tiene que aumentar la calidad y la equidad de la educación para que ese crecimiento sea sostenible y para beneficiar a la población ampliamente.

Y en calidad, da pena reconocer que solo el 10 por ciento de las instituciones superiores colombianas –universitarias o similares– cuenta con acreditación de alta calidad. Muy pocas de ellas aparecen en los escalafones mundiales, al contrario de lo que ocurre con Chile, Brasil, México o Argentina.⁴⁹

Otro factor de mala calidad en la educación colombiana es la falta de pertinencia. Que lo aprendido corresponda a los empleos que están ofreciendo.

A pesar de que el recurso humano es un factor indispensable para la competitividad, el sistema de educación colombiano en sus niveles básico, secundaria y formación tecnológica reflejan grandes debilidades, no sólo en términos de cobertura sino especialmente en cuanto a su calidad y correspondencia con las necesidades de la actividad productiva. Las deficiencias de calidad se aprecian en aspectos como habilidades básicas: comprensión matemática, lectura, conocimiento de principios básicos de la ciencia, etcétera,

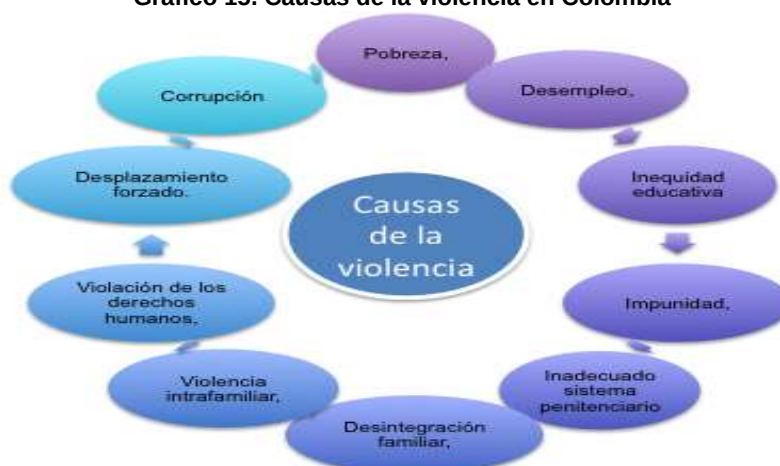
⁴⁹ La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política. Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano Oficina Regional de América Latina y el Caribe. Naco Mundial. 2009 (Banco Mundial. Unidad de gestión del sector de desarrollo humano, 2009)

que crean un círculo vicioso que impide el aprovechamiento adecuado y la aplicación de la formación en el campo técnico. La deficiente capacitación del recurso humano en el país es una barrera para el sector productivo al dificultar su adecuación a las nuevas condiciones de competencia, además de que constituye un factor que le resta estabilidad y equidad salarial a la fuerza laboral. Y es este factor el que influye negativamente en la Empresa Hidroequipos Ltda., por cuanto se dificulta conseguir mano de obra calificada (técnicos o tecnólogos), para implementar acueductos o sistemas de riego.

7.3.4. VIOLENCIA. INSEGURIDAD URBANA Y RURAL

Para evaluar este análisis, se tomó como referencia el estudio “Concepto de la Seguridad Ciudadana y Nacional en Colombia” de la Universidad de Georgetown: “Existen unos factores generadores de delincuencia que producen un efecto facilitador más para el delincuente ocasional que para el habitual, tales como se describen en la gráfica No 8:

Gráfico 15. Causas de la violencia en Colombia



Tomado del estudio “Concepto de la Seguridad Ciudadana y Nacional en Colombia”. Universidad de Georgetown. Elaboración propia.

Todos estos factores que contribuyen a ciertos tipos de delincuencia común, se pueden atacar con programas sociales que ofrezcan mayores oportunidades a las gentes menos favorecidas, en desarrollo de una política de justicia social del Gobierno que debe tender a convertirse en una política de Estado y no del Gobierno de turno.

También se encuentran muy definidos, los agentes generadores de violencia y delincuencia, que corresponden a un mayor grado de amenaza como son:

El terrorismo,

- La delincuencia derivada,
- El problema de las drogas ilícitas y

- La delincuencia organizada, en bandas, mafias o grupos por modalidades delictivas.

Estos actores de la más peligrosa delincuencia son los que deben recibir una contundente respuesta por parte del Estado que tiene la obligación de reducir y neutralizar la amenaza que constituyen para la sociedad estas organizaciones criminales.

Reconocidas las causas de la delincuencia, en lo general y en lo específico por sectores, se debe diseñar una estrategia que comprometa a todas las autoridades y la comunidad, para poder interactuar con las soluciones que correspondan a cada una de las entidades o sectores y obtener los resultados que permitan un oportuno control de todos los motivos de perturbación y de desorden.

La iniciativa la debe tomar cualquiera de las instituciones comprometidas con la seguridad ciudadana pero generalmente la toma la Policía por cuanto es la institución que más cerca permanece de la comunidad y quienes más comparten la cotidianidad social. La respuesta de cada uno de los organismos que deben interactuar debe corresponder a una coordinación que se establezca en consejos regionales o locales de seguridad ciudadana, los cuales deben funcionar como una forma de lograr un trabajo policial que verdaderamente atienda las inquietudes de la comunidad y que se apoye en las instituciones que deben coadyuvar a la solución de los problemas.

La economía colombiana se ha visto afectada por el cultivo, procesamiento, tráfico de drogas ilícitas y por el consecuente lavado de activos como necesario procedimiento para ingresar de manera legal estos dineros a la economía. Aunque no existen registros exactos de las repercusiones del problema global de las drogas ilícitas en el país, precisamente por su carácter de ilegalidad, algunas fuentes afirman que el ingreso anual neto de divisas producto de esta actividad oscilaba entre el 3.5% y el 6.5% del PIB. Desde hace 10 años¹ desafortunadamente, Colombia ha sido afectada por esta actividad: a mediados de los años setenta fue el primer productor mundial de marihuana, en los ochenta y comienzos de los noventa fue el principal exportador de cocaína, y ahora es un productor importante de hoja de coca y amapola.

La población campesina, en buena parte por presión o por ignorancia, ha caído en el error de cultivar la coca o la amapola, los programas de erradicación son mal entendidos por este sector de la población y generan problemas de orden social, político y económico, sumados a los graves daños ecológicos que se causan. El tratamiento que se debe dar es muy especial con programas de sustitución de cultivos y concientización de la población comprometida.

La empresa Hidroequipos Ltda., se ve afectada por esta variable, ya que su radio de operación es el suroccidente colombiano, donde confluyen los agentes generadores de violencia como delincuencia organizada, narcotráfico, combinado

con las causas de la violencia descritas anteriormente, en especial la inequidad, la pobreza, el desempleo y la violación de los derechos humanos.

7.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Busca identificar las tendencias de la innovación tecnológica, en los procesos de producción, en los productos, en los materiales, gestión administrativa, y apoyo a la administración y el grado de adopción que de ella hagan los competidores.

7.4.1. DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN INDUSTRIAL

El Gobierno Nacional ha implementado el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad, el cual está orientado a “fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - estado.

Las razones fundamentales que inspiran el desarrollo del Programa, están enmarcadas en la transformación productiva a través de la incorporación de valor en el desarrollo de procesos, bienes, productos y servicios, generados a partir del uso y la aplicación del conocimiento en la solución y mejoramiento del quehacer empresarial y el fortalecimiento del capital humano entre los diferentes actores del SNCTI.

Líneas de Acción:

- Infraestructura para la industria, es decir, Diseño en: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Naval, logística y transporte
- Transporte y logística
- Química
- Tecnologías limpias
- Agroindustria: Biotecnología, Alimentos y bebidas
- Seguridad
- Aplicación de TICs para la industria
- Mecatrónica, robótica y automatización
- Uso racional y eficiente de la energía, uso de otras alternativas de energía para la industria
- Desarrollo de Prótesis, Medicamentos, Nutrientes
- Desarrollo y aplicación de nuevos materiales y productos para la industria con criterios de sostenibilidad
- Uso racional y eficiente de materias primas en la industria
- Nuevas fuentes y tecnologías con materiales renovables
- Bienes y Servicios Sector Eléctrico

- Fibras textiles y confecciones
- Servicios de TI & Software
- Cosméticos
- Autopartes”⁵⁰

Con este programa, la empresa Hidroequipos Ltda., tiene la oportunidad de innovar, de usar tecnologías más limpias, usando racional y eficientemente las materias primas.

7.4.2. PANORAMA DE LAS TICS

Luego de haber superado grandes adversidades, la economía colombiana está migrando hacia a un nuevo terreno de juego de inmensos desafíos pero también de perspectivas muy favorables y grandes oportunidades. De competir por bienes y servicios de menor valor agregado con países de bajos ingresos y de contar con una economía cerrada, Colombia está transitando hacia un país moderno, con mercados abiertos y competidores más sofisticados.

Sin embargo, Colombia enfrenta rezagos sustanciales, incluso comparándonos con otros países de la región. Las empresas como Hidroequipos Ltda., “pierden rentabilidad y capacidad de competir en costos en los mercados internacionales de productos básicos, y, a su vez, no alcanzan los estándares de calidad y de valor agregado para llevar al mundo bienes y servicios más sofisticados. A manera de ejemplo, se encuentra que la inversión del país en investigación y desarrollo fue, en 2010, de tan solo 0,17% del PIB. Esta cifra resulta baja al compararla con Chile (0,44%), México (0,47%), Argentina (0,61%), y Brasil (1,16%), e ínfima frente a países de ingresos altos como Alemania (2,80%), Estados Unidos (2,89%).”⁵¹

7.4.3. PENETRACIÓN DEL INTERNET Y EL COMPUTADOR EN COLOMBIA⁵²

A pesar de haber mejorado en los últimos años, la penetración de la banda ancha en Colombia, sigue siendo baja en relación con otros países. La penetración de computadores, aumentó gracias a la eliminación del impuesto a las ventas para los PCs más económicos.

Respecto al internet, en los estratos 4, 5 y 6 la penetración es alta. En los estratos 2 y 3 es bastante menor y en el 1 es casi nula. El gran reto es hacer de esta población un mercado al cual se le pueda llegar con equipos y servicio de internet asequibles.

⁵⁰ Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación » Desarrollo Tecnológico e Innovación Industrial. Colciencias (http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnologico-e-innovacion-industrial) (COLCIENCIAS)

⁵¹ http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

⁵² Diagnóstico y punto de partida. Colombia Vive Digital. MINTIC (Ministerio de las telecomunicaciones)

En relación con las empresas, mientras que en las pequeñas, medianas y grandes, la penetración del internet y computadores es alta, en las microempresas es extremadamente baja. En Colombia hay 1.600.000 empresas, de las cuales el 96% son microempresas, de las cuales solo el 7% tiene internet. La deficiencia en el uso del internet y las redes sociales, es una desventaja de la Empresa Hidroequipos Ltda., con respecto a otras empresas de la competencia.

Se tiene un caso de éxito de penetración tecnológica y es el uso de la telefonía. Gracias a los celulares, hay una mayor posibilidad de internet móvil.

7.4.4. DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE DE PERSONAS Y MERCANCÍAS

El transporte de carga por carretera en Colombia, es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en una herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero.

Infraestructura deficiente, altos costos logísticos, parque automotor antiguo, impuestos y trámites son parte de la problemática que deben enfrentar el Gobierno y las empresas de transporte de carga terrestre y de logística, especialmente en tiempos en que los convenios comerciales exigen un desarrollo del país acorde con niveles efectivos de operatividad.

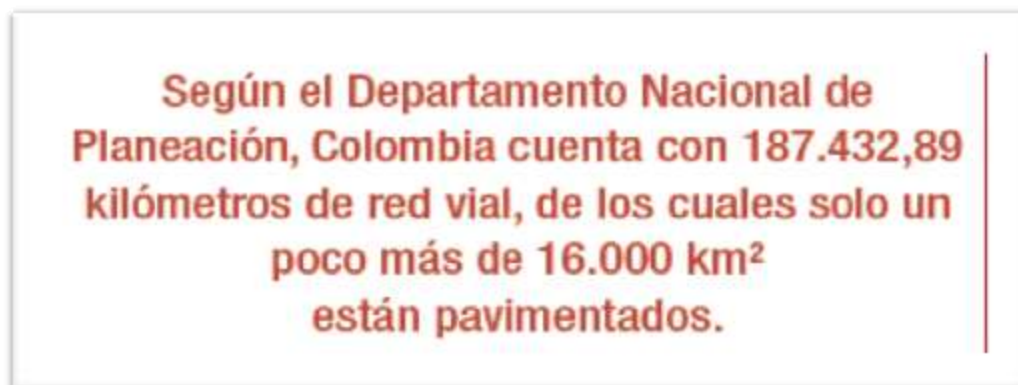
Según el Informe Global sobre Competitividad 2011-2012 del Foro Económico Mundial, Colombia se encuentra en el puesto 68 (de 142) en competitividad; en materia de calidad de carreteras en el 108, y en el 95 en cuanto a calidad de la infraestructura en general y es esta deficiencia de infraestructura, la que coloca en desventaja al transporte de carga.

“Hay carencia de infraestructura logística (centrales de carga, puertos secos, centrales de transferencia, patios de contenedores, parqueaderos de vehículos de carga, entre otros), al igual que escasa cultura y disposición logística con sentido de cadena (generadores de carga, operadores logísticos, patios de contenedores, sociedades portuarias, concesiones viales, aseguradores y transportadores, entre otros).

Colombia adolece de un bajo sentido de asociatividad empresarial que conduzca a la formalización de consorcios, alianzas y otros recursos de esa naturaleza, lo cual representa una herramienta invaluable para abordar exitosamente los distintos nichos de la cada día más compleja cadena de transporte y logística.

Sin embargo, los acuerdos comerciales con diversos países, en especial con Estados Unidos y la Unión Europea, motivan la puesta en marcha del desarrollo de los sectores transportador, logístico y de infraestructura en Colombia.”⁵³

Gráfico 16.kilómetros de red vial en Colombia



Fuente: Revista de Logística. LEGIS

El atraso en infraestructura se evidencia en la construcción de la doble calzada Buga-Buenaventura. Este proyecto que se inició en 2009, aún no está listo, perjudicando notablemente a los transportadores y en general al comercio y a la industria colombiana, dado que Buenaventura es el primer puerto sobre el Pacífico.

La infraestructura colombiana perjudica a Hidroequipos, ya que se incrementan los costos de transporte por la malla vial deteriorada y el valor elevado de peajes.

7.5. ENTORNO ECOLÓGICO

7.5.1. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

Hidroequipos Ltda., es una empresa ubicada en el Valle del Cauca, especializada en soluciones Integrales para el manejo eficiente del agua.

El Departamento del Valle del Cauca, está ubicado en el suroccidente colombiano y contribuye de manera importante en la economía nacional.

Según la Comisión Regional de Competitividad, el estudio adelantado por la Comisión Económica para América Latina CEPAL, sobre la competitividad de los departamentos colombianos, el Valle del Cauca ocupó uno de los primeros lugares

⁵³ Revista de Logística. LEGIS

de este escalafón. Para esta entidad, las principales ventajas del Departamento, están representadas por la solidez de su estructura económica, su disposición hacia mercados internacionales, su infraestructura básica y su ambiente científico y tecnológico.

Para la Comisión Regional de Competitividad, las fortalezas del Valle del Cauca son:⁵⁴

- Es una de las regiones del país, con mejor dotación de recursos naturales: Su valle geográfico cuenta con una de las mejores tierras cultivables del mundo, en donde se produce caña de azúcar sin zafras. Tiene acceso a la Cuenca del Pacífico y dispone de recursos ictiológicos, forestales, hídricos, pluviosidad, pisos térmicos.
- El Pacífico colombiano está considerado como la segunda región con mayor biodiversidad del planeta después de Brasil.
- El Valle del Cauca es uno de los departamentos más industrializados de Colombia.
- Es una de las regiones con los más altos niveles de integración productiva.
- El Valle del Cauca cuenta con uno de los pocos “Clusters”¹⁵ del país, como es el de la caña de azúcar: Representa el 10% de las exportaciones agroindustriales colombianas y el 7% de las exportaciones no tradicionales. Genera alrededor de 35.000 empleos directos y cerca de 210.000 indirectos. Integra una amplia gama de actividades económicas como: cultivo de la caña de azúcar, azúcares, mieles, energía eléctrica, concentrados, sucroquímica, confitería y alcohol carburante.
- Posee centros de investigación como Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia - Cenicaña, el Centro Internacional de Agricultura Tropical - CIAT, y el Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria – Cipav

La ubicación geográfica de la empresa Hidroequipos Ltda., representa una ventaja competitiva, por cuanto tiene un mayor potencial de expansión.

⁵⁴ Plan Regional de Competitividad, Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali Grupo de Investigación-2010

7.5.2. EL CAMBIO CLIMÁTICO

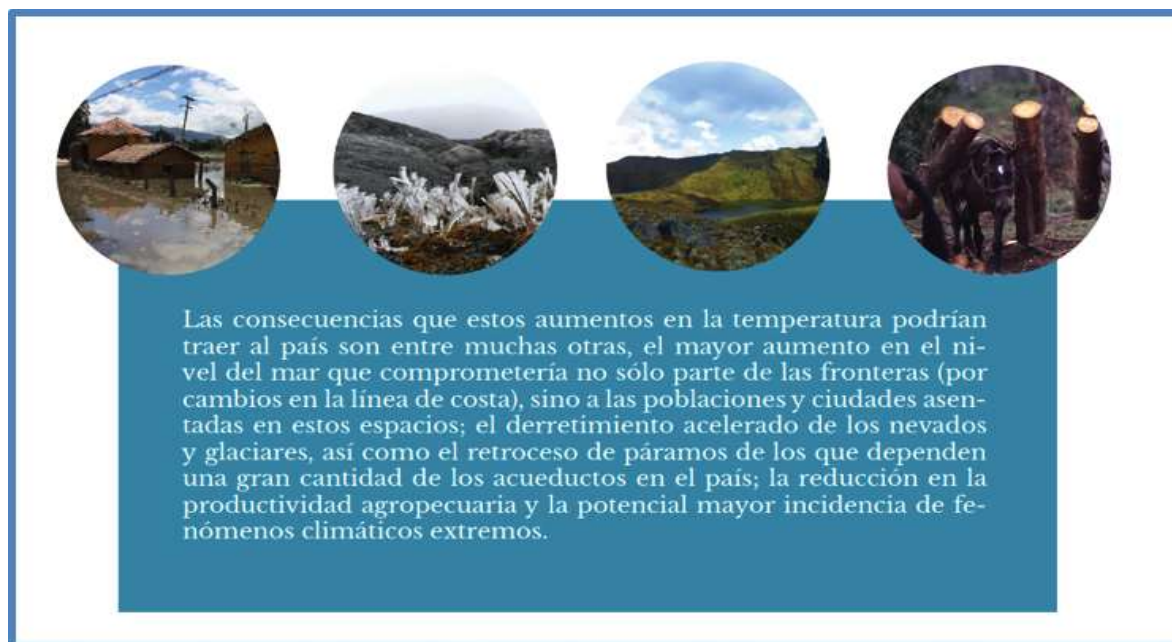
La temperatura y la precipitación son dos variables que marcan las tendencias de Cambio Climático inducidas tanto por factores naturales como por los cambios que han generado las actividades humanas en el planeta.

“Los Escenarios del cambio climático indican que el país en su conjunto estará afectado por el Cambio Climático; sin embargo, el aumento esperado en la temperatura, así como el comportamiento de las precipitaciones no será el mismo para todas las regiones del país. Esto implica que las medidas para hacer frente a posibles fenómenos extremos deben ser diferentes para cada región del territorio nacional.

Si los niveles de emisiones globales de GEI aumentan (como es lo más probable), la temperatura media anual en Colombia podría incrementarse gradualmente para el fin del Siglo XXI (año 2100) en 2.14 °C.

Los mayores aumentos de temperatura para el periodo 2071 – 2100, se esperan en los departamentos de Arauca, Vichada, Vaupés y Norte de Santander (+2,6 °C).⁵⁵

Gráfico 17. Consecuencias del cambio climático



Fuente: IDEAM

⁵⁵ IDEAM, PNUD, MADS, DNP, CANCELLERÍA. 2015. Nuevos Escenarios de Cambio Climático para Colombia 2011-2100 Herramientas Científicas para la Toma de Decisiones – Enfoque Nacional - Regional: Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático..

Este aumento en la temperatura sumado a los cambios en el uso del suelo, perjudica a Hidroequipos Ltda., puesto que se incrementan los procesos de desertificación, disminuye de la productividad de los suelos agrícolas y se genera pérdida de fuentes y cursos de agua. Así mismo, puede convertirse en una oportunidad, si la empresa emplea nuevas tecnologías en los sistemas de riego que empleen menos agua.

7.5.3. LOS SISTEMAS DE RIEGO EN COLOMBIA

La agricultura es el principal usuario de recursos de agua dulce, ya que utiliza un promedio mundial del 70 por ciento de todos los suministros hídricos superficiales. El nivel de desarrollo económico de un país se refleja —además de ser una forma clave de medir el mismo— en el volumen de agua dulce que éste consume.

Los países en desarrollo dedican casi toda el agua disponible a la agricultura. Cuanto más alto es el nivel de desarrollo, más agua se utiliza para fines domésticos e industriales y menos para la agricultura. (GLEICK, P. Water and conflict, 1993).

La demanda del agua para el desarrollo de las actividades socioeconómicas en Colombia representa en un mayor porcentaje en lo agrícola con un 54%, y le sigue con un 29% el doméstico y con un 13% el industrial, en menor escala el pecuario y el de servicios con porcentajes del 3%, y 1% respectivamente. (Fuente: IDEAM, Informe Anual sobre el Estado del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables en Colombia, 2004).

Colombia posee un gran potencial en superficies irrigables, lo cual convierte a la adecuación de tierras en un área de mucha importancia en el desarrollo agrícola del país. De acuerdo con el Estudio Nacional de Aguas (DNP – 1984), 6.6 millones de hectáreas podrían ser susceptibles de obras de riego, drenaje y protección contra inundaciones. Por medio del riego son muchos los beneficios que se obtendrán: aumento en la productividad y mejoramiento de la calidad de vida del campesino, generación de empleo, disminución de efectos de las heladas sobre los cultivos, reducción de la inestabilidad en los precios, entre otros.

Teniendo en cuenta que la Misión de la empresa Hidroequipos Ltda., es proporcionar servicio, diseño y productos de calidad, propios y comercializados que den solución a las necesidades de uso y distribución del agua en acueductos y sistemas de riego, el equipo investigador ha creído necesario transcribir apartes del documento “Factores Clave para el Éxito de los Proyectos de Microrriego” de la FAO:

“Un proyecto de microrriego podría ser considerado exitoso cuando presenta las siguientes características:

- Aunque sea pequeño o esté en una fase inicial de desarrollo, tiene claro hacia dónde va y trabaja para alcanzar su objetivo, con métodos, estrategias y acciones que permiten lograrlo.
- Maneja de forma eficiente e integrada los factores de producción más importantes, como: calidad de semilla, nutrición, plagas y enfermedades, malezas, agua, protección del suelo, etc.
- La producción presenta un estándar de calidad aceptable y logra un nivel de rentabilidad atractivo.
- Los productores conocen bien el mercado y están vinculados a él, aunque tener un sistema de riego para autoconsumo no signifique falta de éxito.
- El nivel organizativo es capaz de generar una economía de escala que permite superar los principales obstáculos de la producción individual.
- El proyecto se sostiene o está en crecimiento por los propios medios de los productores.
- Se conserva el medio ambiente.”⁵⁶

7.5.4. EFECTOS AMBIENTALES QUE PRODUCE A OPERACIÓN DE LA EMPRESA

Los sistemas de riego y drenaje manejan las fuentes de agua a fin de promover la producción agrícola. Los impactos dependen del tipo de riego, de la fuente del agua (superficial o subterránea), de su forma de almacenamiento, de los sistemas de transporte y distribución, y de los métodos de entrega o aplicación en el campo.

Desde hace mucho tiempo, se ha utilizado el agua superficial (principalmente de los ríos) para el riego, y en algunos países, desde hace miles de años; todavía constituye una de las principales inversiones del sector público. Los proyectos de riego en gran escala que utilizan el agua subterránea, conforman un fenómeno reciente, a partir de los últimos treinta años. Se encuentran principalmente ubicados en las grandes cuencas aluviales de Pakistán, India y China, donde se destacan pozos entubados para aprovechar el agua freática, conjuntamente, con los sistemas de riego que emplean el agua superficial.

Los potenciales impactos ambientales negativos de la mayoría de los grandes proyectos de riego incluyen la saturación y salinización de los suelos; la mayor incidencia de las enfermedades transmitidas o relacionadas con el agua; el reasentamiento o cambios en los estilos de vida de las poblaciones locales; el aumento en la cantidad de plagas y enfermedades agrícolas, debido a la eliminación de la mortandad que ocurre durante la temporada seca; y la creación de un microclima más húmedo.

⁵⁶ Factores Clave para el Éxito de los Proyectos de Microrriego. FAO:

La expansión e intensificación de la agricultura que facilita el riego, puede causar mayor erosión; contaminar el agua superficial y subterránea con los biocidas agrícolas; reducir la calidad del agua; y aumentar los niveles de alimentos en el agua de riego y drenaje, produciendo el florecimiento de las algas, la proliferación de las malezas acuáticas y la eutrofización de los canales de riego y vías acuáticas, aguas abajo. Así se requieren mayores cantidades de productos químicos agrícolas para controlar el creciente número de plagas y enfermedades de los cultivos.

Los grandes proyectos de riego que represan y desvían las aguas de los ríos, tienen el potencial de causar importantes trastornos ambientales como resultado de los cambios en la hidrología de las cuencas de los ríos.

Al reducir el caudal del río, se cambia el uso de la tierra y la ecología de la zona aluvial; se transforma la pesca en el río y en el estero; y se permite la invasión del agua salada al río y al líquido subterráneo de las tierras aledañas. El desvío y pérdida de agua debido al riego reduce el caudal que llega a los usuarios, aguas abajo, incluyendo las municipalidades, las industrias y los agricultores.”⁵⁷

Sin embargo, no todos los impactos ambientales son negativos. Entre los positivos se destacan:

- Manejo integral de la cuenca, en los recursos hídricos, forestales y suelo.
- Mejor uso de los recursos de suelo y agua, al permitir la regulación y mejoramiento de la tecnología de riego.
- Aumento en los índices de productividad agropecuarios, y
- Aumento en la calidad de vida para un segmento de la población bajo el área de desarrollo.
- Ampliación del área cultivada.

Para contrarrestar los impactos negativos, la empresa Hidroequipos Ltda., debe establecer un plan de protección medioambiental que contemple un conjunto de medidas a implementarse durante la fase de operación y mantenimiento del sistema de riego, a la vez que moderniza la tecnología buscando la eficiencia del uso del agua.

⁵⁷ <http://www.guiadeviveros.com.ar/index.php/noticias/noticias-riego/25-impactos-ambientales-de-los-sistemas-de-riego#sthash.5seIXpow.dpuf>

7.6. ENTORNO LEGAL

7.6.1. NORMAS DE PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE

El Ministerio del Medio ambiente es la a entidad pública encargada de definir la política Nacional Ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano.

Entre las normas que protegen el medio ambiente en Colombia, se destacan:

- La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales: Derecho a un ambiente sano, el medio ambiente como patrimonio común y el desarrollo sostenible.
- La Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico tiene un horizonte de 12 años (2010- 2022) y para su desarrollo se establece ocho principios y seis objetivos específicos. Para alcanzar dichos objetivos se han definido estrategias en cada uno de ellos y directrices o líneas de acción estratégicas que definen el rumbo hacia donde deben apuntar las acciones que desarrollen cada una de las instituciones y de los usuarios que intervienen en la gestión integral del recurso hídrico, en la formulación de la política se elaboró un documento de Diagnóstico que establece la base técnica que la soporta y en donde se refleja en detalle el estado actual del recurso hídrico en el país.
- La Ley 41 de 1993, tiene por objeto regular la construcción de obras de adecuación de tierras, con el fin de mejorar y hacer más productivas las actividades agropecuarias, establece que El INCODER tiene la competencia de financiar las actividades relacionadas con la conservación de los distritos, en cumplimiento de la política de desarrollo rural; obtener la disponibilidad de recursos económicos para ejecutar las obras de rehabilitación que se requieran; implementar un programa de acompañamiento para la optimización de la administración, operación y conservación de los distritos de adecuación de tierras de pequeña escala con un sistema de control, seguimiento y ordenamiento de los mismos.
- Acuerdo No. 0041 del 24 de Agosto de 1983. determina los procedimientos y competencias para la ordenación y manejo de cuencas hidrográficas.

- Decreto 1449 de 1977. Establece disposiciones sobre conservación y protección de aguas, bosques, fauna terrestre y acuática
- Código Nacional de los Recursos Naturales, expedido con el fin de prevenir y controlar la contaminación
- La Declaración de Río que consagra el concepto de desarrollo sostenible y garantizar la supervivencia del planeta. Establece una alianza mundial nueva y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas, procurando alcanzar acuerdos internacionales en los que se respeten los intereses de todos y se proteja la integridad del sistema ambiental y de desarrollo mundial

7.6.2. LEGISLACIÓN LABORAL

A diferencia de otros países, Colombia no se ha caracterizado, por tener políticas de empleo específicas para los sectores productivos o dirigidas en particular a grupos vulnerables de la población. Excepción hecha de las políticas de fomento en el sector micro empresarial, las cuales han tenido una trayectoria a largo plazo y una relativa continuidad. Los demás programas de empleo han tendido a resolver situaciones coyunturales de desempleo o a intentar cumplir con metas específicas de empleo planteadas por el gobierno de turno.

En Colombia, sobre el tema laboral, se han realizado diversos estudios gubernamentales, los cuales han registrado, en la última década, problemáticas como son los altos índices de desempleo, las condiciones laborales desfavorables en que se desempeñan la gran mayoría de trabajadores en el país, la alta tasa de informalidad, el insuficiente cubrimiento del sistema de seguridad social a la población, la restricción a la negociación colectiva y, entre otras, la discriminación de género.

Ante la reciente situación de deterioro del empleo -tasas de desempleo cercanas al 10%- , el gobierno nacional asignó al Sena la responsabilidad de capacitar 18.500 jóvenes bachilleres desempleados como técnicos en áreas estratégicas para la competitividad y el desarrollo tecnológico productivo. Esta disposición apunta a aliviar, en alguna medida, el desajuste estructural de la apertura económica que en muchos sectores se ha manifestado con desplazamientos de la mano de obra. Sin embargo es pertinente mencionar que la deficiencia en el nivel de capacitación de la fuerza laboral no ha sido la única causa del desempleo reciente y que la todavía deficiente calidad de la formación impartida por la institución no garantiza en sí misma una disminución de la tasa de desempleo a corto plazo.

Según las estadísticas del DANE, en julio de 2015 la tasa de desempleo nacional fue 8,8 %. A nivel nacional, en julio de 2015 hubo 21,8 millones de personas ocupadas.

Para el total nacional, en el trimestre móvil mayo – julio 2015, los empleados particulares aumentaron 2,6 % y el número de trabajadores por cuenta propia creció 2,4 % frente al mismo período del año anterior.

El desempleo disminuyó en 16 de las 23 ciudades y áreas metropolitanas. Las tres ciudades con más alto desempleo fueron Armenia (14,6 %), Florencia (13,4 %) y Cúcuta AM (13,4 %). Las tres ciudades con menor desempleo fueron Montería (7,7 %), Bucaramanga AM (8,0 %) y Bogotá DC (8,5 %).⁵⁸

La legislación laboral es una oportunidad para la empresa Hidroequipos Ltda. El personal contratado debe tener condiciones de contratación acordes a la normatividad vigente, evitando que la empresa tenga demandas o conflictos de índole laboral.

7.6.3. PROPIEDAD INDUSTRIAL E INNOVACIÓN EN COLOMBIA

La propiedad Industrial es una rama de la propiedad intelectual. Se define como el derecho que recae sobre las innovaciones tecnológicas que tienen una aplicación industrial. La propiedad intelectual se debe registrar ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Es un derecho que tiene por objeto un bien inmaterial que se relaciona con la industria y el comercio. Goza de un privilegio de exclusiva temporalidad no mayor de 20 años, de protección civil y penal, de medidas cautelares en caso de usurpación y dan lugar a indemnización de perjuicios por su violación.

El derecho de propiedad industrial protege los productos del ingenio humano pero no los objetos en sí mismos, sin el derecho que tiene el inventor sobre esos bienes, pues el individuo como inventor debe tener una ventaja sobre terceros.

⁵⁸ Principales indicadores del Mercado laboral. Boletín técnico. DANE. Agosto de 2015

Tabla 6. Conceptos de Propiedad Intelectual.

PROPIEDAD INDUSTRIAL	
PATENTE DE INVENCION	De producto De procedimiento De perfeccionamiento
MODELO DE UTILIDAD	Nueva forma que mejora desde el punto de vista funcional, un objeto de uso práctico
KNOW-HOW	Es un saber especializado, secreto, que se traduce en economía, ahorro de tiempo y dinero, mayor eficiencia y productividad.
DISEÑOS INDUSTRIALES	Es una forma externa, estética de presentación de un artículo o producto
NOMBRE COMERCIAL	Identifica el establecimiento de comercio o empresa

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio. Elaboración propia

La propiedad industrial, le permitirá a la empresa Hidroequipos Ltda., continuar con su marca registrada Agrotubo e incursionar en el desarrollo de otros productos.

7.6.4. LA REFORMA TRIBUTARIA

La reforma tributaria aún no ha sido aprobada. Es un proyecto de Ley que consta de cinco capítulos:⁵⁹

1. Impuesto a las personas naturales. Se crea un sistema impositivo que busca que los que más ganen tengan una mayor tasa efectiva de tributación.
2. Impuestos a las sociedades. Las empresas que hoy pagan 33% de impuesto de renta, pagarán ahora éste impuesto con una tarifa de 25%. Se crea además un nuevo impuesto denominado IE, calculado sobre la renta con una tarifa de 8%. La suma de los dos impuestos equivale a la tarifa de 33% vigente en la actualidad.

El ICBF, el SENA y la salud recibirán una participación fija, con destinación específica y exclusiva en el nuevo impuesto IE. Ambas entidades siguen operando con las mismas reglas de gobierno corporativo que tienen hoy, en la que se destaca la participación de los trabajadores y los empresarios en el consejo directivo del Sena.

⁵⁹ <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-qu-consiste-reforma-tributaria>

Los impuestos con los que hoy se grava el empleo serán reducidos de 29,5% a 16%. Este menor costo de la contratación permitirá incrementar el empleo formal en un millón de trabajadores.

3. La reforma de IVA. Hoy día existen 7 tarifas de IVA: 0%, 1.6%, 10%, 16%, 20%, 25% y 35%. Esto genera enormes cargas administrativas para las empresas y para la DIAN. Es un sistema complejo de administrar y comprender. Para simplificarlo, la propuesta elimina las tarifas del 1.6%, la del 10%, y todas las que hoy se encuentran por encima del 16%. Se crea una tarifa de 5%, con lo cual al final existirían 3 tarifas: 0%, 5% y 16%.
4. Ganancias ocasionales. Se reduce la tasa del impuesto a las ganancias ocasionales por la venta de activos poseídos por más de dos años, del 33% a una tarifa del 15% a la venta de sociedades y del 10% a la venta de activos. Se busca estimular por esta vía que la gente pague este impuesto y no diseñe figuras complejas y costosas para eludirlo.
5. Normas anti evasión y anti elusión. La reforma contiene un conjunto de normas, acordes con estándares internacionales, para evitar que existan figuras a través de las cuales algunas empresas puedan tener tratamientos más favorables que otras, siendo todas las demás condiciones iguales. Estas normas buscan promover la cultura del pago de los tributos y poner al país en la misma ruta de otras jurisdicciones más avanzadas en materia tributaria

7.7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Tabla 7. Evaluación de factores externos (EFE)

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)						
ENTORNO ECONÓMICO		A/O	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
POLÍTICO	Estabilidad Política	O	X			
	El Proceso de paz	O	X			
	Política Fiscal	O		X		
	Cientelismo y Corrupción	A			X	
ECONÓMICO	Crecimiento Económico	A			X	
	La inflación	A				X
	Tasa de devaluación del peso frente al dólar	A			X	
	Crecimiento del sector agroindustrial	O	X			
SOCIAL	Distribución de la renta	A			X	
	Demografía	O		X		X
	Educación	A			X	
	Violencia, inseguridad urbana y rural	A			X	
TECNOLÓGICO	Desarrollo Tecnológico	O	X			
	Panorama de las TICs	A			X	
	Penetración del internet y el computador en Colombia	A				X
	Deficiencias en el transporte de mercancías	A			X	
ECOLÓGICO	Ámbito geográfico de la operación de la empresa	O	X			
	El cambio climático	A	X		X	
	Los sistemas de riego en Colombia	O	X			
	Efectos ambientales que produce la operación de la Empresa	A	X		X	
LEGAL	Normas de protección al medio ambiente	O	X			
	Legislación Laboral	O		X		
	Reforma Tributaria	O		X		
	Propiedad Industrial	O	X			

Elaboración propia

7.7.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA MEFE

Tabla 8. Matriz de Evaluación Externa MEFE
MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
OPORTUNIDADES			
Estabilidad Política	0,05	3	0,15
El Proceso de paz	0,04	3	0,12
Política Fiscal	0,02	3	0,06
Crecimiento del sector agroindustrial	0,06	4	0,24
Demografía	0,03	3	0,09
Desarrollo Tecnológico	0,04	3	0,12
Ámbito geográfico de la operación de la empresa	0,04	4	0,16
Los sistemas de riego en Colombia	0,06	4	0,24
Normas de protección al medio ambiente	0,04	3	0,12
Legislación Laboral	0,04	3	0,12
Reforma Tributaria	0,03	3	0,09
Propiedad Industrial	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Clientelismo y Corrupción	0,05	1	0,05
Crecimiento Económico	0,04	1	0,04
La inflación	0,04	1	0,04
Tasa de devaluación del peso frente al dólar	0,05	1	0,05
Distribución de la renta	0,03	1	0,03
Educación	0,06	1	0,06
Violencia, inseguridad urbana y rural	0,04	1	0,04
Panorama de las TICs	0,03	2	0,06
Penetración del internet y el computador en Colombia	0,03	2	0,06
Deficiencias en el transporte de mercancías	0,05	1	0,05
El cambio climático	0,04	1	0,04
Efectos ambientales que produce la operación de la Empresa	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,33

Elaboración propia

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Análisis: El resultado que arroja la matriz MEFE es de 2,33, el cual está por debajo de la media de 2,50. Esto indica que la empresa ha tratado de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno. Sin embargo, debe plantear estrategias que permitan a la organización afrontar las amenazas y los cambios constantes del ambiente externo.

El entorno externo le ofrece opciones y oportunidades a la empresa Hidroequipos Ltda., pero debe tener en cuenta la cantidad de amenazas que tiene que enfrentar y saber cómo debe hacerlo.

Las oportunidades más significativas para la empresa son las que tienen que ver con el crecimiento del sector agroindustrial en el Valle del Cauca, área de operación de la empresa y la expansión de los sistemas de riego en esta región del país.

Las amenazas debilitan el aprovechamiento de las oportunidades, como la desaceleración de la economía, la devaluación del peso frente a dólar, el cambio climático y las deficiencias en el transporte de mercancías.

Para contrarrestar estas amenazas y con el fin de posicionarse en el mercado con una estrategia de diferenciación, Hidroequipos Ltda., debe diseñar un Plan de Acción y de Control que le permita una visión empresarial con efectividad, eficacia y eficiencia.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIANO

Para realizar el análisis del sector, se ha tomado la metodología propuesta por Benjamín Betancourt, en el libro *Análisis Sectorial y Competitividad*⁶⁰:

1. Identificación del sector objeto de estudio
2. Caracterización del sector
3. Objetos de estudio y respectivas herramientas metodológicas
4. Identificación de la estrategia competitiva.

8.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

El grupo investigador ha creído oportuno precisar el concepto de Agroindustria, antes de profundizar en el análisis de este sector. Para la FAO, “la agroindustria se refiere a la sub serie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.”⁶¹

La agroindustria se divide en dos actividades, tal y como se observa en la gráfica siguiente:



Fuente: FAO. Elaboración propia

⁶⁰ Benjamín Betancourt G. *Análisis Sectorial y Competitividad*. ECOE Ediciones.

⁶¹ El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación FAO. Roma. 1.997

De acuerdo al Clasificador de Bienes y Servicios (herramienta que permite estandarizar productos y servicios conocido con la sigla UNSPSC), la empresa Hidroequipos Ltda., se ubica de la siguiente manera:

Tabla 9. Clasificación de la Empresa Hidroequipos Ltda., en bienes y servicios

Segmento	70	Servicios de Contratación Agrícola, Pesquera, Forestal y de Fauna
Familia	7017	Desarrollo y Vigilancia de recursos hídricos
Clase	701717	Riego
Código	Producto	
70171708.	Servicios de asesoría en riego	
70171709	Servicios de administración de sistemas de riego	

Fuente: UNSPSC. Elaboración propia

8.2. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Según el estudio “Diagnóstico y recomendaciones de política para mejorar la competitividad del sector agropecuario colombiano elaborado para el Consejo Privado de Competitividad”, el sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia. Por una parte, el sector genera más del 20% del empleo nacional y representa alrededor del 50% del empleo en las áreas rurales. De otra parte, su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos a los hogares urbanos y rurales, y de materias primas para la agroindustria. Según este estudio, una buena parte de la producción agroindustrial, se destina a los mercados internacionales generando divisas y manteniendo una posición superavitaria en la balanza comercial agropecuaria.

Actualmente en Colombia se está avanzando en la producción de cadenas agroalimentarias como: cadena agroindustrial del azúcar y confitería, cadena del café e instantáneos, cadena agroindustrial de la leche y derivados, cadena agroindustrial de carne y subproductos, cadena agroindustrial de oleaginosas y aceites, cadena de cereales, avicultura y porcicultura, cadena de trigo y molinera, cadena del arroz, cadena agroindustrial del maíz y avicultura, cadena de vino y frutas (uva), cadena de hortalizas (tomate fresco, y procesado), cadena agroindustrial de la papa, cadena agroindustrial del plátano, cadena de la piscicultura (cachama, tilapia y trucha), cadena de cacao y elaborados, cadena de chocolates y confitería, cadena agroindustrial de la panela, cadena de bebidas no alcohólicas (jugos,) cadena textil, cadena de cueros, cadena forestal (maderas), cadena tabacalera, cadena agroindustrial del caucho.

Respecto al Valle del Cauca, departamento donde está asentada la empresa Hidroequipos Ltda., el presidente de la Cámara de Comercio de Cali, Esteban Piedrahita, afirma que la estructura productiva de la región es diversa y ha evolucionado de forma extraordinaria, de tal forma que este Departamento (que a su vez es el departamento con la canasta exportadora más diversificada del país) conforma, junto al norte del Cauca, la región más industrializada de Colombia después de Bogotá (excluida la refinación de petróleo).

La estructura productiva de Cali, el Valle y el Norte del Cauca está liderada por grandes empresas que participan en diversos sectores como el financiero, industrial, comercio, servicios y agroindustrial.⁶²

Pese a la incertidumbre internacional y a la desaceleración de la economía colombiana, el Valle del Cauca exhibe un desempeño económico sobresaliente al cierre del primer semestre de 2015.

Entre las cincuenta empresas más grandes registradas en la Cámara de Comercio de Cali, ordenadas según el valor de sus ventas reportadas para 2014, se destacan del sector agroindustrial las siguientes:

Tabla 10 Ranking de empresas vallecaucanas 2014

Posición	EMPRESA	Ventas 2014	Utilidad neta 2014
3	ALIMENTOS CÁRNICOS SAS	1.405.733	49.459
11	CARTÓN DE COLOMBIA S.A.	795.775	66.545
12	INGENIO DEL CAUCA S.A.	743.326	23.549
13	INGENIO RIOPAILA CASTILLA	737.362	8.649
20	INGREDION COLOMBIA S.A.	550.755	18.719
23	CIAMSA. C. DE AZÚCARES Y MIELES S.A.	522.704	95
26	CARVAJAL PULPA Y PAPEL S.A.	497.931	26.653
27	POLLOS BUCANERO	456.758	10.492
30	MAYAGUEZ S.A.	435.348	42.647
49	COLOMBINA LTDA.	188.796	80

Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Elaboración propia.

De los cinco clúster que funcionan en el Valle del Cauca, tres pertenecen al sector agroindustrial (Proteína blanca, Macro snacks y Bioenergía) reportando ventas en el 2014, por valor de 8.843 millones de dólares. Este análisis sobre el Valle del Cauca permite reafirmar el concepto de Porter respecto al entorno: “la localización o ambiente de los negocios afecta la estructura de las industrias y la estrategia de

⁶² Una estructura productiva diversa y en evolución. Revista Acción. Edición No 178. Agosto 2015

las empresas, matiza el comportamiento de los competidores; incide en el desarrollo de la capacidad para alcanzar mejores prácticas para incrementar la eficiencia operacional, así como en la percepción de oportunidades estratégicas de las empresas para desarrollar proyectos innovadores que generen productos diferenciados y no compiten solamente a través de costos”⁶³

Gráfico 19. Ventas de los cinco clúster del Valle del Cauca. 2014.



Fuente: Revista Acción. Cámara de Comercio de Cali

Respecto a los sistemas de riego en el país, han sido desde el siglo XX, una parte fundamental del desarrollo agropecuario y rural. En la actualidad, el 90% de la superficie agrícola de Colombia es regada por medio de estos sistemas, de los cuales el 61% ha sido desarrollado y manejado por el sector privado según lo asegura un estudio de la Organización para la Alimentación y la Agricultura, FAO, el cual también afirma que entre 1991 y 1997 se invirtieron en el país cerca de USD\$19'000.000 en el desarrollo de esta tecnología.

El mayor consumo de sistemas de riego empresarial a gran escala lo realizan los clúster del azúcar, las flores y en general agricultores tecnificados para el cultivo de los principales productos de exportación: azúcar (de caña), banano y palma africana.

La mayoría de los pequeños agricultores del país, usan sistemas de riego básicos:

- Riego artesanal: sistema implementado por la iniciativa de pequeños y medianos productores agrícolas el cual se desarrolla a partir de pozos artesanales de agua.
- Mini-riego: el cual consiste en riego a pequeña escala y la tecnología predominante es el riego por gravedad-aspersión.
- Riego manual: riego por manguera y/o regadera.
- Lluvias: dependen del ciclo o temporada de lluvias

Se encuentran también los 27 Distritos de Riego, que son sistemas de riego a

⁶³ Michael Porter. La ventaja competitiva de las Naciones. 1990.

pequeña y mediana escala, diseñados y financiados por el Ministerio de Agricultura.

“Hernando Londoño, subgerente de Adecuación de Tierras del INCODER, comentó que los distritos de riego son relevantes en la coyuntura del país. “Recuerden que el primer punto de las negociaciones en La Habana es el tema agrario y ahí se habla de infraestructura. Es decir, los distritos de riego son de vital importancia”, dijo.

El funcionario reconoció distintos problemas que han impedido lograr mejores resultados. Por ejemplo, “No hay claridad sobre el número de hectáreas con riego en Colombia ni cuántas asociaciones de usuarios hay. Este inventario ya lo estamos haciendo. Pero es necesario advertir que existen varias asociaciones de usuarios que no están consolidadas”, aseguró.

Las principales metas que se plantea el INCODER para los próximos diez años son:

- Impulsar un 30% el área actual bajo riego y drenaje existente en el país.
- Finalizar y poner en operación los tres distritos de riego estratégicos que están en construcción: Ranchería, Triángulo del Tolima y Tesalia-Paicol.
- Liderar la implementación de nuevos distritos de riego de mediana y pequeña escala.
- Actualizar y fortalecer la normatividad de adecuación de tierras.
- Diseñar y ejecutar estrategias de alianzas público-privadas.”
- Desarrollar servicios complementarios.
- Atender los desafíos del cambio climático.”⁶⁴

Hoy en día, como consecuencia del verano que azota gran parte del país, los ganaderos y agricultores de las regiones buscan soluciones prácticas y eficientes para garantizar la supervivencia y calidad de sus reses y cultivos, una necesidad puntual. Los cultivos como la palma, los frutos y las hortalizas son los que más requieren estos sistemas. De igual forma, los cultivos realizados tanto en invernaderos como en campos abiertos, pueden utilizar sistemas de riego que podríamos separar en dos clases: los superficiales, donde el agua se aplica al terreno en la parte más alta y desde allí va corriendo hacia las más bajas, y el presurizado, que funciona con bombas para la presión atmosférica.

En Colombia, es necesario realizar un control más estricto del agua y no malgastarla, por ello es recomendable usar el sistema de goteo, el cual sólo deja puntos de salida del líquido sobre cada planta. Este sistema permite economizar agua, pues es un riego que ofrece el 95% más de eficiencia. Asimismo, dentro del grupo de los sistemas presurizados, el agricultor o el ganadero pueden encontrar

⁶⁴ El futuro de los distritos de riego y los proyectos de adecuación de tierras. INCODER

modelos sofisticados que trabajan con tecnologías avanzadas, las cuales ayudan para que se acondicionen a cualquier campo y hato bovino.⁶⁵

8.3. OBJETOS DE ESTUDIO E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

8.3.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO, MEDIANTE EL DESARROLLO DEL DIAMANTE COMPETITIVO

De acuerdo al marco conceptual propuesto por Michael Porter, la competitividad de una empresa o grupo de empresas, se explica por cuatro atributos fundamentales de su ambiente local. Estos cuatro atributos que se exponen a continuación, y la interacción entre ellos revelan por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías que se mantienen en regiones determinadas.

Gráfico 20. Diamante Competitivo del Ambiente Microeconómico para los Negocios

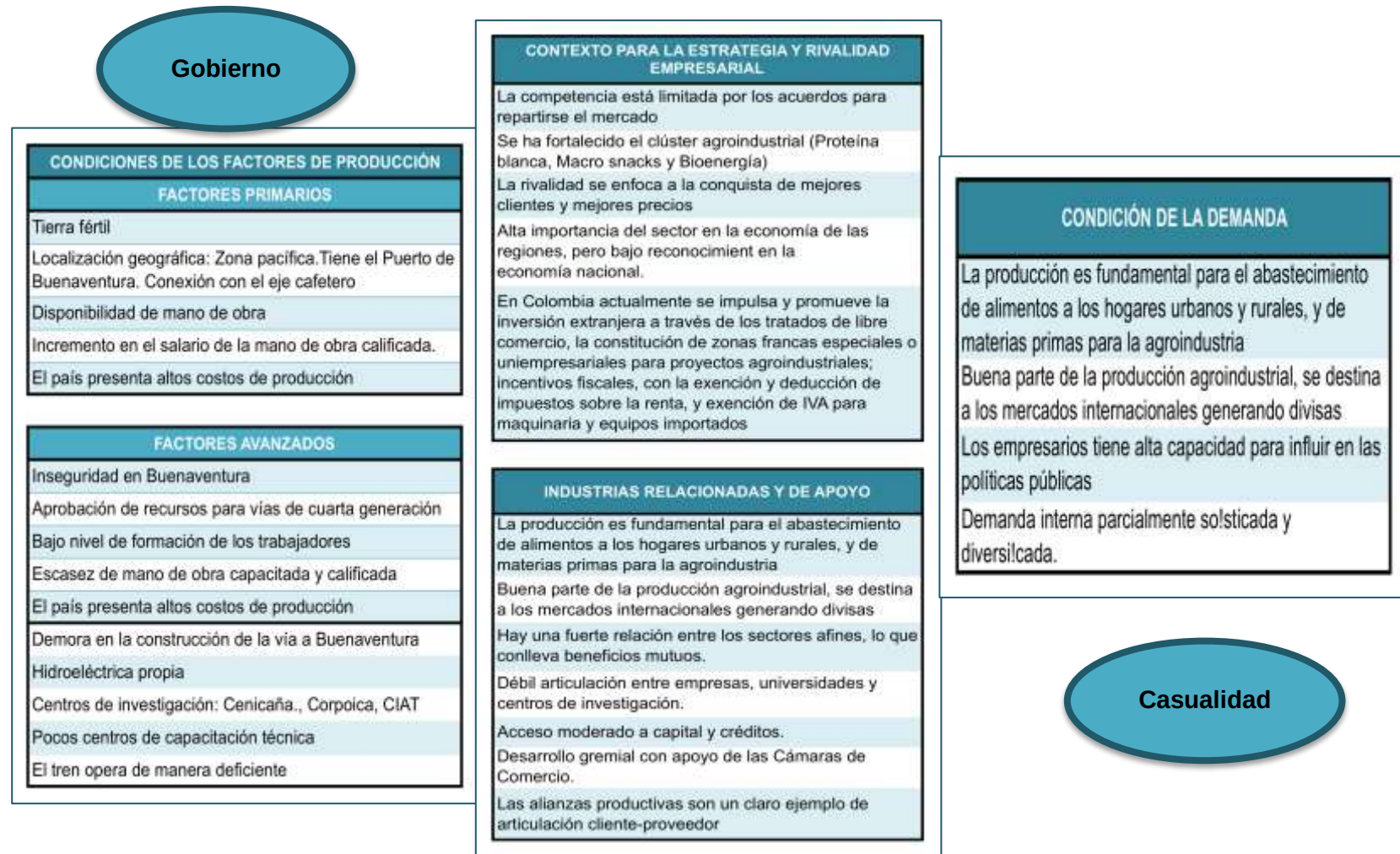


Fuente: Factores Determinantes de la Competitividad del Sector Agrícola Colombiano

Con base en el anterior concepto, a continuación se establecerán los factores relacionados con cada uno de los componentes del diamante competitivo del sector agroindustrial vallecaucano.

⁶⁵ Sistemas de riego, beneficio clave para el agro colombiano.. contexto Ganadero. 2013

Gráfico 21. Diamante competitivo del sector agroindustrial colombiano



Fuente: Elaboración propia

a. El papel del Gobierno

Los Gobiernos dice Betancourt, desempeñan en ocasiones un rol muy poderoso para inhibir o contrarrestar los efectos de la globalización al mismo tiempo que tratan de fomentar y proteger la industria doméstica. Además de esto también los gobiernos desempeñan un papel positivo al alentar el desarrollo de las industrias dentro de sus propias fronteras para que asuman posiciones globales. Los gobiernos financian y construyen la infraestructura, proporcionan carreteras, puertos y aeropuertos, educación, cuidado de la salud y un sinnúmero de bienes y servicios públicos que afectan los factores de producción.

Este factor es analizado claramente por la OECD Review of Agricultural Policies: Colombia 2015, en el documento “Mejores Políticas para una vida mejor”. Para este organismo, ‘el sector agrícola colombiano ha padecido las consecuencias de la adopción de unas políticas deficientes y afronta importantes desafíos estructurales. Si bien actualmente constituye un sector prioritario para el gobierno, el marco institucional de la política agrícola presenta importantes debilidades. La baja productividad menoscaba la competitividad del sector, que se ve afectada fundamentalmente por una infraestructura deficiente, el desigual acceso a las tierras y los conflictos relacionados con su uso, así como por la debilidad de las cadenas de valor. El objetivo de Colombia de impulsar su sector agrícola está estrechamente relacionado con el sistema de tenencia de la tierra y las reparaciones a las víctimas de los conflictos en las zonas rurales.

El Estimado de Apoyo al Productor (PSE) agrícola de Colombia se situó en un promedio del 19% en 2011-13. Uno de los componentes principales de este apoyo es el Apoyo al Precio de Mercado (MPS), que representa el 81% del PSE y se genera fundamentalmente a través de las medidas en frontera (de importación). El arancel de importación promedio aplicado a los productos agroalimentarios sigue siendo más alto que en otros sectores.

Para lograr su objetivo de crecimiento sostenible agrícola y superar los desafíos estructurales, Colombia debe potenciar políticas que respalden su competitividad a largo plazo. Los recursos públicos deben destinarse a eliminar las importantes deficiencias existentes en el sistema de tenencia de la tierra, infraestructura, gestión del agua y del suelo, sistemas de inocuidad alimentaria y de salud animal y vegetal, infraestructura de transporte, sistemas de información de mercado, educación, investigación y desarrollo, servicios de extensión, asistencia técnica, etc.”⁶⁶

b. El papel de la casualidad o el azar

⁶⁶ Revisión de la OCDE de las Políticas Agrícolas de Colombia. Mejores Políticas para una vida mejor. 2015

Entre los acontecimientos que influyen en la ventaja competitiva del sector agroindustrial del Valle del Cauca, se destacan:

- ***Cierre de fronteras con Venezuela***

Actualmente, el vecino país es el segundo socio comercial del Valle del Cauca, después de Ecuador, y en el 2014 las empresas de la región vendieron en ese mercado US\$ 461 millones en productos de primera necesidad tales como: alimentos, artículos de aseo, baterías, fertilizantes, semillas de maíz y confitería.

Las cifras del DANE indican que durante el primer semestre del 2015 las exportaciones de Colombia al vecino país cayeron 37 %, comparadas con igual periodo del 2014, y las del Valle bajaron 22%, al pasar de US\$190 millones a US\$147 millones.

Para Cristine Riani, directora del Comité Intergremial y Empresarial del Valle, algo positivo es que la mayoría de las empresas del departamento han logrado diversificar los destinos de exportación para evitar depender de un solo mercado.

- ***Baja del precio del dólar***

El movimiento de la tasa de cambio se está sintiendo en el sector agropecuario exportador, al que le está yendo bien. Sin embargo, una devaluación alta en Colombia que exporta 4 millones de toneladas de productos agropecuarios, pero importa 10 millones, de los cuales seis corresponden a cereales, entre estos maíz, golpea la porcicultura, la avicultura, el sector lácteo y genera, o inflación de costos o disminución de rentabilidad.

Eduardo Sarmiento, columnista del Diario El Espectador, opina que a diferencia de lo que tradicionalmente se cree, que beneficia a los exportadores al generarles más ingresos, la devaluación está afectando a todos los sectores productivos por igual, porque estos necesitan insumos y materias primas importadas para producir, que les están costando más.

Lo que demuestra este déficit en cuenta corriente es que el país está importando más y exportando menos, por lo tanto no entran tantas divisas al país y hay una evidente escasez de dólares.

Seguir sosteniendo la economía colombiana sobre la exportación de commodities (petróleo, minerales), sin un aumento real de la productividad en sectores como la agricultura y la industria, solo está conduciendo a Colombia hacia una fuerte recesión.⁶⁷

- ***Ecuador impone salvaguarda a las exportaciones colombianas***

⁶⁷ Eduardo Sarmiento. Alza del dólar pone a Colombia ante una fuerte inflación y recesión de gran magnitud. Agosto. 2015.

La medida impuesta por Ecuador afecta las exportaciones colombianas de productos agropecuarios y agroindustriales, que en total alcanzaron en el 2013, US\$168 millones.

Esta salvaguarda afecta las exportaciones colombianas de productos agropecuarios y agroindustriales, que en total alcanzaron en el 2013, 168 millones de dólares y entre enero y octubre del 2014, la suma de 121 millones de dólares.

Entre los productos agropecuarios que se verían afectados están las preparaciones alimenticias diversas, artículos de confitería y aquellos como cereales, leche, cacao y pesca, los cuales representan el 56% del total de las exportaciones a Ecuador.

▪ ***Fenómeno del Niño***

La temperatura promedio del país donde se está presentando con más fuerza el fenómeno del niño ha aumentado entre 3 y 4 grados durante el 2015 si se compara con la media nacional de los últimos años, así lo explicaron expertos del IDEAM.

Para la población del suroccidente colombiano, el sol se ha convertido en un gran problema. Las tierras de esta sección del país sufren una de las más intensas sequías de los últimos años.

El Valle del Cauca, Cauca y Nariño afrontan el riesgo de transformarse en inmensos desiertos. Pero, no solamente la falta de lluvia ha incidido en las dificultades actuales. También la ausencia de políticas adecuadas de manejo de la tierra y los recursos hídricos han contribuido para que la sequía actual se sienta con mayor intensidad.

8.3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR, MEDIANTE EL ESTUDIO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter, ayuda a explicar el nivel general de rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado.⁶⁸

Gráfico 22. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Michael Porter (1980)

a. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada al sector agroindustrial vallecaucano tienden a disminuir debido a factores de tipo político: Los tratados de Libre Comercio y la globalización de los mercados implica que los competidores seguirán aumentando, apoyados en una ventaja competitiva en costos y en diferenciación de los productos.

Con relación a los competidores de la empresa Hidroequipos Ltda., los productos de este subsector son similares, razón por la cual se deben establecer estrategias de diferenciación; es decir, poner énfasis en la calidad del proceso de asesoría e instalación de los sistemas de riego para cumplir con todos los estándares establecidos por los compradores.

⁶⁸ Benjamín Betancourt. Análisis sectorial y competitividad. ECOE Ediciones. 2014

b. Poder de negociación de los compradores

Los clientes que componen el sector agroindustrial vallecaucano, tienen a su favor la variedad de proveedores que tiene el sector, pues entre los diferentes vendedores del mismo producto pueden escoger entre calidad y servicio, según sea la necesidad de cada comprador.

El comprador tiene poder de negociación por cuanto tiene la posibilidad de escoger y la preferencia está encaminada a la calidad y al precio.

Respecto a las empresas dedicadas a los sistemas de riego, los compradores tienen la opción de escoger entre diez (10) proveedores asentados en el Valle del Cauca. De allí la importancia de que la empresa Hidroequipos Ltda., compita con su marca registrada Agrotubo y con la eficiencia en la prestación del servicio.

“Algunos de los clientes más importantes del subsector de sistemas de riego, son las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca. La mayoría de los productos de los clientes de este subsector, se encuentran entre los 10 más exportados en el Valle del Cauca, según un estudio realizado por Hausmann y Klinger, (2007), donde se mide el grado de sofisticación de los productos exportados por el departamento a partir de una ponderación de tres variables: el ingreso promedio per cápita de los países que exportan dichos productos (80%), el valor estratégico (10%) y la sofisticación de los productos (10%).”⁶⁹

c. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de insumos y servicios de apoyo son vitales para la calidad de los productos de las empresas del subsector de sistemas de riego y para el cumplimiento con sus clientes.

Los proveedores más representativos son:

- Servicios de Transporte e infraestructura
- Plásticos y empaques
- Tecnología y comunicaciones

Las empresas de este subsector, son en su mayoría fabricantes de accesorios y por consiguiente son proveedores; sin embargo, distribuyen productos importados, los cuales se negocian tomando aspectos como el valor del dólar, transporte y valores agregados que presente el proveedor.

⁶⁹ Análisis del ambiente competitivo del clúster Bioindustrial (Sanclemente, 2011) de la caña de azúcar, en el valle geográfico del río Cauca. Sebastián Arango Sanclemente. Universidad Javeriana. 2011

d. Presión de sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. En este aspecto las compañías son mutuamente dependientes y el patrón de acción reacción es lo que se maneja en la industria.

Dentro de los accesorios y demás maquinaria utilizada en los sistemas de riego, se encuentran:

- Rollos de manguera
- Conectores de arranque
- Uniones
- Mangueras
- Reguladores
- Sensores
- Controladores automáticos
- Filtros
- Válvulas de esfera varios tamaños
- Emisores de goteo
- Válvulas hidráulicas con piloto
- Válvulas hidráulicas manuales
- Cintas de riego auto-compensada

Estos accesorios son en su mayoría importados, Sin embargo, en el sistema arancelario colombiano, no existe un inciso arancelario específico para maquinaria o sistemas de riego para agricultura u horticultura; estos productos entran bajo el inciso general “Otros”, razón por la cual no se pudo determinar si pueden ser sustituidos por otros.

En las empresas cuya finalidad son los sistemas de riego, la sustitución se da por la innovación tecnológica. En la medida en que los sistemas de riego requieran menos consumo de agua y se disminuyan los costos de instalación y mantenimiento, podrán sustituir a los existentes.

e. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

En el país están registradas sesenta y ocho (68) empresas dedicadas a dar soluciones integrales para el manejo del agua y como se mencionó anteriormente, en el Valle del Cauca operan diez (10). Estas últimas tienen una rivalidad cada vez mayor, por cuanto se disputan dos grandes clientes como son el clúster agroindustrial (Proteína blanca, Macro snacks y Bioenergía) y los distritos de riego financiados por el Gobierno Nacional.

Tabla 11. Análisis de la estructura del sector, mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas

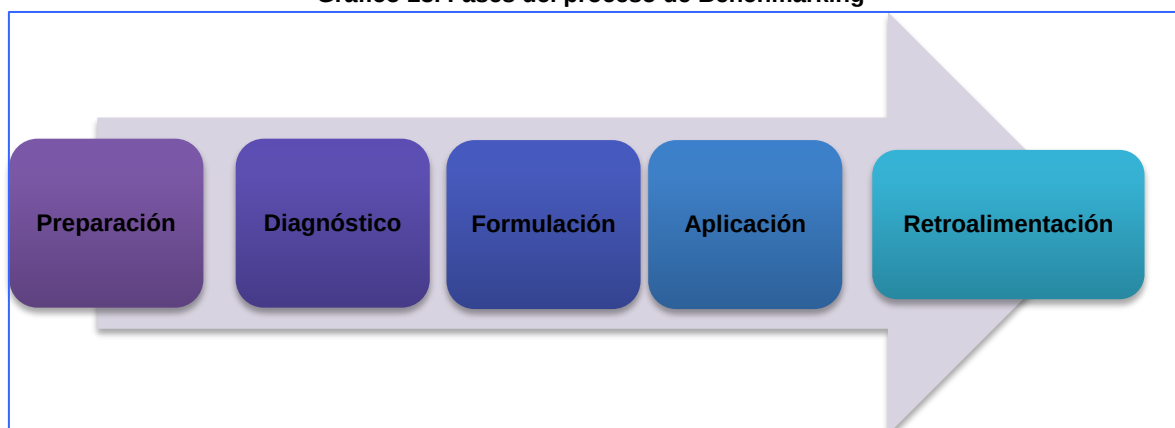
5 FUERZAS DE PORTER	GRADO	RENTABILIDAD
Amenaza de nuevos competidores	ALTO	MEDIA
Poder de negociación de los compradores	ALTO	ALTA
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO	MEDIA ALTA
Presión de sustitutos	MEDIO	MEDIO ALTA
Rivalidad entre competidores	ALTO	ALTA

Fuente: Michael Porter (1980)

8.3.2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, MEDIANTE BENCHMARKING COMPETITIVO

“El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales y es un proceso porque contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización”.⁷⁰ Estas fases son: Preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación.

Gráfico 23. Fases del proceso de Benchmarking



Fuente: Análisis sectorial y competitividad.

⁷⁰ Benjamín Betancourt. Análisis sectorial y competitividad. ECOE Ediciones. 2014

En la realización del análisis de Benchmarking, se ha empleado la metodología propuesta por Benjamín Betancourt, en el libro Análisis sectorial y competitividad.

a. Selección de las organizaciones a comparar.

Teniendo en cuenta el desempeño, el prestigio y el reconocimiento dentro del sector, se seleccionaron las siguientes empresas: Irridelco, Colpozos y Operadores del campo.

Gráfico 24. Organizaciones a comparar



Fuente: Elaboración propias

b. Factores claves de éxito

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo

Los siguientes factores clave de éxito se han identificado en la empresa Hidroequipos Ltda.

Tabla 12. Factores Clave de Éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
1	Calidad e innovación
2	Ingresos o rentabilidad en las ventas
3	Investigación y desarrollo
4	Precio competitivo
5	Responsabilidad social empresarial
6	Participación en el mercado
7	Servicio al cliente
8	Capacidad financiera
9	Logística de distribución
10	Remuneración

Fuente: Elaboración propia

c. Descripción de los factores clave de éxito

▪ ***Calidad e innovación***

Hidroequipos Ltda., puede progresar de forma óptima introduciendo tanto la mejora continua como la innovación por cuanto estos dos aspectos, constituyen uno de los pilares fundamentales sobre los que se apoya su rentabilidad, crecimiento y competitividad.

Para alcanzar estos objetivos debe tenerse en cuenta cuales son los retos a los que se enfrenta, como son la competencia, las oportunidades de expansión, los clientes cada vez más exigentes y quienes exigen nuevas prestaciones, mejores servicios y a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.

▪ ***Ingresos o rentabilidad en las ventas***

La empresa Hidroequipos Ltda., requiere obtener una rentabilidad adecuada que le permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo.

A partir de una planeación estratégica adecuada y en función a los recursos humanos, tecnológicos y de información que se definan, lo mismo que los canales de comercialización y de distribución que se dispongan, la empresa tendrá un modelo adecuado de rentabilidad.

▪ ***Investigación y desarrollo***

Teniendo en cuenta que la Misión de la empresa Hidroequipos Ltda., es proporcionar servicio, diseño y productos de calidad, propios y comercializados que den solución a las necesidades de uso y distribución del agua en acueductos y sistemas de riego, su objetivo fundamental debe ser investigar e innovar para desarrollar nuevos negocios e idear nuevas formas de trabajo, gestión y organización.

▪ ***Precio competitivo***

El precio afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. Por consiguiente el precio debe estar orientado a las utilidades, a las ventas y a su posición en el mercado.

▪ ***Responsabilidad social empresarial***

Hidroequipos Ltda., debe ser una empresa responsable y comprometida con su región y tiene una gran oportunidad para llegar con sus servicios a sectores rurales marginados.

“La Responsabilidad Social, es actualmente uno de los temas de mayor interés entre la comunidad empresarial, y cada vez se le da mayor relevancia como elemento distintivo y como ventaja competitiva, que le brindará a las empresas mejores oportunidades de negocio y proyección y reconocimiento de parte del mercado.”⁷¹

El implementar la Responsabilidad Social Empresarial, conlleva para la empresa los siguientes beneficios: oportunidades de negocio; mejora en las relaciones institucionales y en la imagen de la empresa; y aporta una mayor credibilidad ante la sociedad, a la vez que incrementa la competitividad.

▪ ***Participación en el mercado***

Analizar con claridad la participación en el mercado, le permitirá a Hidroequipos Ltda., considerar la oferta y la demanda de los servicios y productos, con el fin de determinar la penetración que estos puedan tener en el mercado real.

⁷¹ <http://www.seresponsable.com/2014/04/04/rse-mexico/>

- **Servicio al cliente**

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."⁷²

La satisfacción del cliente se traduce en el incremento de las ventas: futuras ventas: nuevos clientes y un aumento en la participación en el mercado.

El reto de Hidroequipos Ltda., será la de generar satisfacción de sus clientes, pero de una manera rentable.

- **Capacidad financiera**

Se dice que una empresa cuenta con solvencia cuando está capacitada para liquidar los pasivos contraídos al vencimiento de los mismos y demuestra que podrá conservar dicha situación en el futuro.

Para evaluar la capacidad financiera, Hidroequipos Ltda., requiere contar permanentemente con un análisis financiero que le permita conocer la disponibilidad de recursos para invertir; tomar decisiones para el futuro y medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa.

- **Logística de distribución**

La logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente. Este factor juega un papel importante en la planeación estratégica de Hidroequipos Ltda. La correcta distribución de los productos o servicios, mejora la imagen de la empresa en el mercado.

Teniendo en cuenta que los clientes de los sistemas de riego son cada vez mas exigentes, se debe atender de mejor manera a todos, teniendo una buena gestión en inventarios, suministros, transporte, distribución y almacenamiento.

- **Remuneración**

"La política salarial es el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización."⁷³

⁷² Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición, Págs. 40, 41

⁷³ <http://www.impulsapopular.com/legal/codigo-laboral/2895-politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>

Hidroequipos Ltda., requiere revisar la política salarial a fin de ofrecer no solo una remuneración adecuada, sino una serie de estímulos que motiven a los empleados y eviten la deserción que se presenta frecuentemente.

En los estímulos se deben incluir las horas extras, los bonos por productividad y antigüedad, viáticos y compensaciones tales como auxilios para capacitación.

d. Matriz de Perfil Competitivo

Siguiendo los lineamientos de Benjamín Betancourt, se elabora la matriz con los siguientes ítems:

- Los factores claves de éxito se ubican en la primera columna
- A la columna siguiente denominada PESO, se le establece un peso a cada factor, de tal manera que la sumatoria corresponda a 1,0 (100%)
- Cada factor de la columna VALOR, tiene un puntaje de 1 a 4, donde 4 es el mejor desempeño de la empresa y 1 el peor.
- El VALOR SOPESADO se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo

Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO		PESO		HIDROEQUIPOS LTDA.		COLPOZOS		IRRIDELCO		OPERADORES DEL CAMPO	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Calidad e innovación	10%	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2	Ingresos o rentabilidad en las ventas	15%	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
3	Investigación y desarrollo	10%	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
4	Precio competitivo	15%	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
5	Responsabilidad social empresarial	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
6	Participación en el mercado	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
7	Servicio al cliente	10%	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8	Capacidad financiera	10%	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
9	Logística de distribución	5%	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
10	Remuneración del personal	5%	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
TOTAL		100%	1,00		2,4		3,3		2,9		2,65

Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

e. Radares de comparación

La gráfica de radar o diagrama de araña es un instrumento muy útil para mostrar visualmente las diferencias o grietas entre el estado actual y el estado ideal de una organización.

Estas gráficas permiten comparar los factores clave de éxito de las empresas Hidroequipos Ltda., Colpozos, Irridelco y Operadores del Campo.

Gráfico 25. Radar de Valor Empresa Hidroequipos Ltda.



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 26. Radar de Valor Sopesado Empresa Hidroequipos Ltda.



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 27. Radar de Valor Empresa Colpozos



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 28. Radar de Valor Sopesado Empresa Colpozos



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 29. Radar de Valor Empresa irridelco



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 30. Radar de Valor Sopesado Empresa Irridelco



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 31. Radar de Valor Empresa Operadores del campo



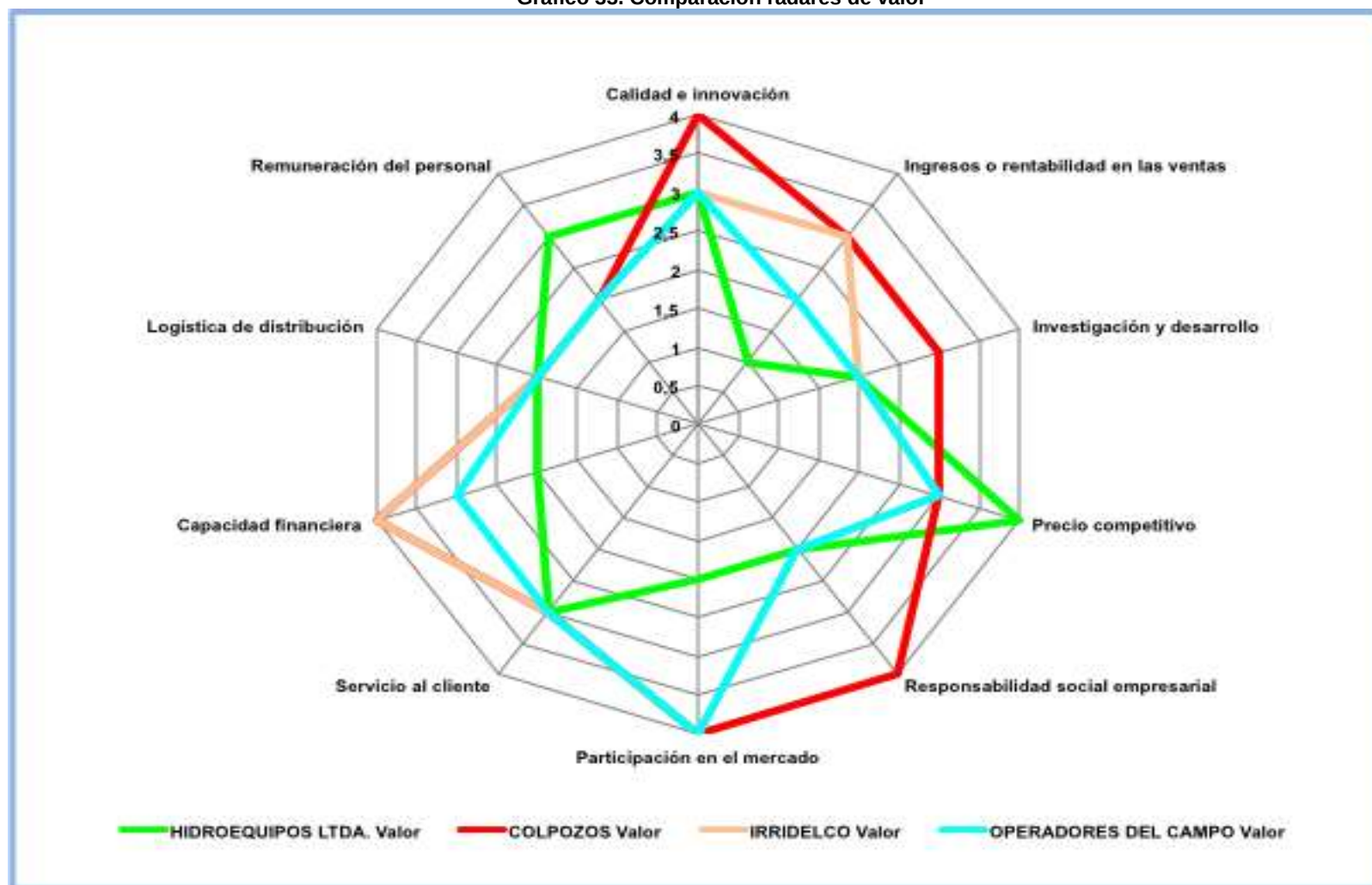
Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 32. Radar de Valor Sopesado Empresa Operadores del campo



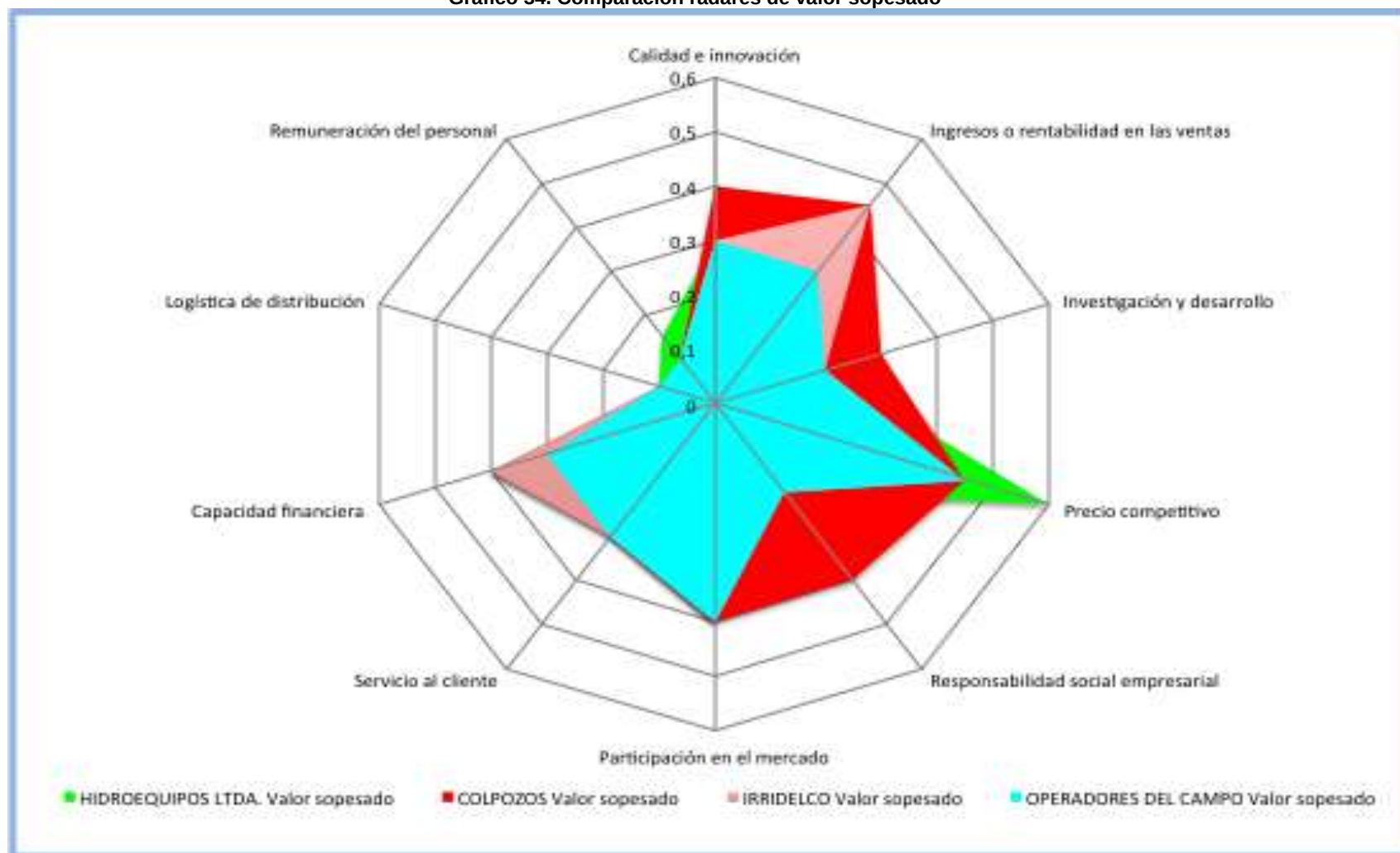
Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 33. Comparación radares de valor



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

Gráfico 34. Comparación radares de valor sopesado



Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

f. Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares

La calificación obtenida por las empresas al elaborar la Matriz del perfil competitivo y de los radares, es la siguiente:

HIDROEQUIPOS LTDA.	2,4
COLPOZOS	3,3
IRRIDELCO	2,9
OPERADORES DEL CAMPO	2,65

De esta calificación se desprende que Colpozos tiene el mejor desempeño y la más deficiente es Hidroequipos Ltda., empresa objeto de la investigación.

Teniendo en cuenta la calificación obtenida, el equipo encargado del análisis benchmarking, recomienda:

- Continuar manteniendo la calidad del Agrotubo, pero invertir más en investigación y desarrollo, por cuanto las empresas que requieren sistemas de riego, le están apostando a utilizar tecnología de punta, que les permita el ahorro de agua.
- Las empresas Colpozos, Irridelco y Operadores del Campo, tienen mayor participación en el mercado y sus clientes mayoritarios son los ingenios del Valle del Cauca. Los clientes que ha mantenido Hidroequipos Ltda. a lo largo del tiempo, se han conservado más por amistad del propietario, que por la comercialización de la empresa. Lo anterior influye en la baja rentabilidad y por consiguiente en la débil capacidad financiera, que le impide proyectarse competitivamente y que le dificulta el acceso a créditos bancarios.
- Aunque Hidroequipos Ltda. se destaca por tener una buena remuneración al personal contratado, carece de un grupo de investigadores y vendedores ampliamente capacitado.
- Respecto al servicio al cliente, Hidroequipos Ltda., no cuenta con un Portafolio que muestre la cantidad de productos a ofrecer. Se destaca la buena atención al cliente de los vendedores actuales. Se propone desarrollar un mejor soporte tecnológico que no solo mejore la imagen de la empresa, sino que le permita mayor rentabilidad.

8.3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, MEDIANTE LA CADENA DE VALOR

El concepto de la Cadena de Valor fue introducido por Michael Porter, quién sostiene que no se puede comprender la ventaja competitiva viendo a la empresa como un todo. Cada una de las actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos contribuye a la posición de costo relativo y a crear una base para diferenciación.

“El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.”⁷⁴

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

⁷⁴ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México. 2003

Gráfico 35. Cadena valor genérica



Fuente: Michael Porter. 1999. Elaboración propia.

a. Actividades Primarias

Las Actividades Primarias o Principales son aquellas actividades implicadas directamente en la producción del producto y su venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Son imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs.

Gráfico 36. Actividades Primarias

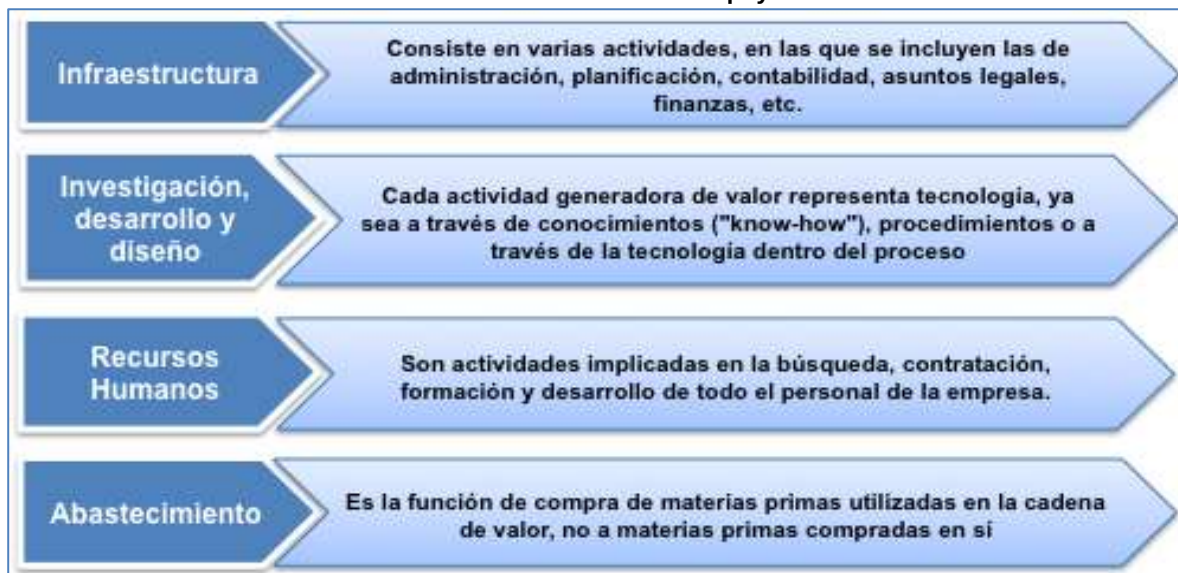


Fuente: Michael Porter. 1999. Elaboración propia.

b. **Actividades de Apoyo o Auxiliares:**

Las Actividades de Apoyo o Auxiliares son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Es decir, su principal objetivo es incrementar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor.

Gráfico 37. Actividades de Apoyo



Fuente: Michael Porter. 1999. Elaboración propia.

En la siguiente gráfica, se describe la Cadena de Valor de la empresa Hidroequipos Ltda.

Gráfico 38. Cadena de Valor. Empresa Hidroequipos Ltda.

CADENA DE VALOR EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
La empresa Hidroequipos Ltda., funciona en Santiago de Cali y tiene dos sedes: la principal ubicada en la calle 23 No 2-25 y la sucursal en el norte de la ciudad (Avenida 3Bis No 23CN-35).				
ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS				
La falta de motivación, hace que los buenos profesionales se vayan de la empresa. El empleado no se siente identificado y por consiguiente no es fiel a la entidad				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
La calidad en la producción y el adecuado control de calidad, diferencian a la empresa respecto a la competencia; sin embargo, en los últimos años no ha invertido en tecnología				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIÓN	LOGÍSTICA DE SALIDA	COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	SERVICIOS
*Selección de proveedores. *Recepción *Almacenamiento. *Control de inventarios	*Fabricación del Agrotubo. *Diseño de soluciones de riego. *Servicios de Asesoría. *Control de calidad	*Recepción y almacenamiento de Productos terminados *Facturación de pedidos. *Transporte y control de salida	*Control de precios. *Selección de canales de distribución. *Publicidad. *Alianzas estratégicas. *Puntos de venta propios	*Asesoramiento. *Soporte técnico *Instalación. *Reparaciones. *Garantías

Fuente: Análisis Sectorial y Competitividad. Elaboración propia

9. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

Hidroequipos Ltda., es una empresa con treinta y un años de funcionamiento, que tiene una Misión y una Visión establecidas, pero que no han sido construidas con la intervención del recurso humano. Esto implica que los empleados no se sientan identificados con la empresa y el sentido de pertenencia hacia ella, es casi nulo.

El propietario de la empresa, que a la vez es gerente de la misma, es el padre de los gerentes comercial y financiero. Su conocimiento es empírico y la empresa se ha sostenido por la experiencia que tiene en los negocios y por las amistades que ha conservado a lo largo de su vida. Aunque muchos empresarios en la actualidad, han sobresalido como producto de su conocimiento, en este caso se convierte en una talanquera, ya que el gerente general presenta resistencia al cambio y son los hijos los que persisten en reestructurar el Área de Mercadeo y Ventas.

9.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

“La matriz de factores internos EFI, es una herramienta para la formulación de estrategias, que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.”⁷⁵

La evaluación de los factores internos en la Empresa Hidroequipos Ltda., se enfoca sobre la capacidad que ésta tiene para dar respuestas satisfactorias al mercado, tomando como referencia las cuatro “P”: Producto, Precio, Publicidad o Promoción y Plaza.

La matriz de factores internos EFI examina las siguientes variables:

- Auditoria de los mercados y productos
- Auditoria de los sistemas de marketing
- Auditoria de la productividad de marketing
- Auditoria de la función de marketing

9.1.1. AUDITORIA DE LOS MERCADOS Y PRODUCTOS

Se han considerado cuatro ítems que afectan a la empresa Hidroequipos Ltda., con relación a los mercados y productos:

⁷⁵ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México. 2003

Principales mercados de la empresa	El radio de acción de la empresa Hidroequipos Ltda., es el suroccidente colombiano, específicamente los departamentos de Valle y Cauca, los cuales se caracterizan por su vocación agrícola. Por lo tanto, el campo en materia de irrigación es amplio y los sistemas de riego son indispensables para los cultivos. Los clientes más importantes son los ingenios; sin embargo, la infraestructura de la empresa no permite satisfacer las necesidades de este sector agroindustria y solo atiende el 8% de este mercado
Comportamiento de las ventas en los principales productos	El Agrotubo, diseño de la empresa representa el 50% del total de las ventas. Los accesorios de compresión, tubos de PVC, de polipropileno, válvulas y accesorios para riego por goteo son importados de España, Estados Unidos y México y constituyen el 20% de las ventas. El 30% restante de las ventas, corresponde al diseño de los sistemas de riego.
Formulación de objetivos de ventas	La empresa no ha trazado objetivos de ventas. Los vendedores son de mostrador y por consiguiente no se han establecido zonas o territorio de ventas.
Controles sobre las ventas	No hay estadísticas fiables e indicadores de desempeño. Adicionalmente los vendedores no están motivados ni capacitados.

9.1.2. AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MARKETING

En esta variable se analizan los siguientes puntos:

Sistema de planeamiento de Marketing	No existe un sistema de planeamiento de marketing. La alta dirección está a la espera de la finalización de este trabajo de investigación para implementar un sistema que incluya determinación de objetivos, selección de estrategias, plan de acción, presupuesto y métodos de control.
Análisis gerencial a la rentabilidad de	Este análisis es incipiente. El gerente general y propietario de la empresa se encarga de las relaciones públicas con

los productos, los mercados, los territorios y los canales de distribución	los principales clientes (ingenios). Los gerentes de área solo realizan reuniones ante problemas coyunturales y no se llevan a cabo análisis de programas de mercadeo que coordinen el precio, el producto, los canales de distribución y las comunicaciones.
Organización de la empresa para garantizar, generar y proteger ideas sobre nuevos productos	Una ventaja competitiva de la empresa Hidroequipos Ltda., es su tubo Agrotubo HD, creado en el año 1984. Actualmente la empresa ha diseñado una nueva versión de este tubo (Agrotubo DUROK especialmente diseñado para acueductos rurales, donde se encuentran tipos de suelos diferentes como son los suelos arenosos, cenagosos, rocosos y especial en instalaciones aéreas.
Herramientas tecnológicas para soportar la gestión de marketing	El uso de herramientas tecnológicas para soportar la gestión de marketing es deficiente. Se ha renovado la página web, pero no hay inversión en herramientas como CRM (Constumer Relations Management), Código QR: Presentaciones efectivas, uso de redes sociales como Facebook, Twitter, Myspace, o aplicaciones para dispositivos móviles

9.1.3. AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD DE MARKETING

En esta variable se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

Rentabilidad de los productos de la empresa	La rentabilidad no es la adecuada. Los precios se negocian con el cliente dependiendo del tipo y tamaño del cultivo. Cuando se realiza un sistema de riego se cobra por medida o metraje (metro cuadrado) y cuando se trata de venta de accesorios o tubo, el precio es fijo. Las formas de negociación pueden ser convenios de pago, descuentos o rebajas. En los últimos tres años, la rentabilidad de la empresa no han llegado al 8%
Segmentos de negocios	Las estrategias de diferenciación de la empresa son los servicios pre y post-venta. Dentro de los servicios pre-venta se puede mencionar la asesoría de planificación de proyectos (es decir, el análisis, diseño y construcción), capacitaciones y demostraciones. Los servicios post-venta

	se refiere a las asesorías técnicas, garantías, capacitaciones, instalaciones, venta de insumos, repuestos y accesorios. La empresa Hidroequipos Ltda., debe buscar la expansión de estos segmentos, ya que como se mencionó anteriormente solo atiende el 8% de los ingenios y dado que esta región es altamente agroindustrial, su expansión le permitiría llegar a pequeños agricultores e incluso atender el sector público con los distritos de riego.
Medidas para controlar costos excesivos de las actividades de marketing	Como no existe un sistema de mejora continua, no se pueden controlar los costos excesivos. La reducción de costos, se hace mediante la reducción de gastos como la disminución de proveedores y el recorte de personal. Éste último ha traído consigo que el personal retirado se convierta en competencia al crear empresas similares.

9.1.4. AUDITORIA DE LA FUNCIÓN DE MARKETING

Se han considerado cuatro ítems que afectan a la empresa Hidroequipos Ltda., con relación a la auditoria de la función de marketing:

Conocimiento y actitud de los compradores hacia la calidad del producto	Existe una actitud positiva de los compradores debido a la calidad del Agrotubo. Aunque hay suficiente oferta de productos similares, los clientes son fieles por la calidad, el precio de este tubo y la asistencia técnica que ofrece la empresa.
Efectividad de los canales de distribución	La estrategia de canales de distribución es adecuada por cuanto los intermediarios son especializados y realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría la empresa Hidroequipos Ltda.; Esta efectividad ha permitido que los costos de distribución sean más bajos.
Presupuesto para publicidad	El presupuesto que destina la empresa a la publicidad es muy bajo. La publicidad se limita a la página web y no se cuenta con una campaña publicitaria que incluya diferentes medios como folletos o anuncios en radio, televisión e internet. La página web ofrece cotizar los productos pero la

	empresa no cuenta con una persona dedicada a revisar esta página y atender oportunamente al cliente.
Fuerza de ventas	El tamaño de la fuerza de ventas no es adecuado. Como se dijo anteriormente, solo se cuenta con vendedores de mostrador, quienes no se encuentran motivados, ya que el salario es el mínimo y no hay incentivos como bonificaciones, capacitaciones o reconocimientos. No se dispone de un Manual de funciones y no se realiza evaluación del desempeño.

Con base en el análisis EFI propuesto por Fred David, se elabora la matriz con los siguientes ítems:

- Los factores críticos se ubican en la primera columna
- En la columna siguiente denominada PESO, se le establece un peso a cada factor, de tal manera que la sumatoria corresponda a 1,0 (100%)
- Para evaluar cada factor se asigna un peso relativo, según la importancia para la empresa y después se procede a darle la siguiente calificación:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
- El VALOR SOPESADO se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo.

Tabla 14. Evaluación de Factores Internos

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS						
VARIABLE		F/D	FORTALEZA		DEBILIDAD	
			MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Auditoria de Mercados y Productos	Principales mercados de la empresa	F		X		
	Comportamiento de las ventas en los principales productos	F		X		
	Formulación de objetivos de ventas	D			X	
	Controles sobre las ventas	D			X	
Auditoria de los Sistemas de Marketing	Sistema de planeamiento de Marketing	D			X	
	Análisis gerencial a la rentabilidad de los productos, los mercados, los territorios y los canales de distribución	D			X	
	Organización de la empresa para garantizar, generar y proteger ideas sobre nuevos productos	F	X			
	Herramientas tecnológicas para soportar la gestión de marketing	D			X	
Auditoria de la Productividad de Marketing	Rentabilidad de los productos de la empresa	D			X	
	Segmentos de negocios	F	X			
	Medidas para controlar costos excesivos de las actividades de marketing	D			X	
Auditoria de la Función de Marketing	Conocimiento y actitud de los compradores hacia la calidad del producto	F	X		X	
	Efectividad de los canales de distribución	F		X		
	Presupuesto para publicidad	D				X
	Fuerza de ventas	D			X	

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Elaboración propia

9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 15. Matriz de Evaluación Interna (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (MEFI)			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FORTALEZAS			
Principales mercados de la empresa	0,05	3	0,15
Comportamiento de las ventas en los principales productos	0,05	3	0,15
Organización de la empresa para garantizar, generar y proteger ideas sobre nuevos productos	0,08	4	0,32
Segmentos de negocios	0,08	4	0,32
Conocimiento y actitud de los compradores hacia la calidad del producto	0,08	4	0,32
Efectividad de los canales de distribución	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Formulación de objetivos de ventas	0,08	1	0,08
Controles sobre las ventas	0,08	1	0,08
Sistema de planeamiento de Marketing	0,08	1	0,08
Análisis gerencial a la rentabilidad de los productos, los mercados, los territorios y los canales de distribución	0,08	1	0,08
Herramientas tecnológicas para soportar la gestión de marketing	0,07	1	0,07
Rentabilidad de los productos de la empresa	0,05	1	0,05
Medidas para controlar costos excesivos de las actividades de marketing	0,07	1	0,07
Presupuesto para publicidad	0,04	2	0,08
Fuerza de ventas	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,06

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica. Elaboración propia

9.2.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA, MEDIANTE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

El resultado que arroja la matriz MEFI da un total 2.06, lo cual quiere decir que las estrategias de marketing utilizadas hasta el momento no han sido adecuadas y por lo tanto no cubren las necesidades de la empresa Hidroequipos Ltda.

La empresa Hidroequipos Ltda., se diferencia de las otras marcas por la producción del Agrotubo y el adecuado control de calidad a este producto, lo que conlleva una actitud positiva de los compradores. Pero la carencia de un sistema de planeamiento de marketing, le impide competir en igualdad de condiciones con empresas del sector, que controlan los costos excesivos, invierten en publicidad y tienen una fuerza de ventas capacitada y motivada.

La implementación de sistemas de riego se encuentra en crecimiento debido al fenómeno del Niño: sin embargo, el servicio de asesoría e instalación de estos sistemas de riego que ofrece la empresa Hidroequipos Ltda., tiene fuerte competencia, por cuanto otras empresas del sector, ofrecen beneficios adicionales tales como: control en los horarios de riego, ahorro de agua y localización precisa de la irrigación.

No existe una investigación de mercado para fijar los precios y como no existe un plan de marketing, no están establecidos los descuentos, los recargos, entre otros elementos referentes al precio que se puede ofrecer a sus clientes por los productos o servicios que oferta.

Respecto a la promoción, la publicidad en medios es nula. La herramienta promocional de la empresa es la venta directa en sus sedes. Las ventas se dan por fidelidad de los clientes con el gerente general, o por recomendaciones de clientes.

Los canales de distribución o Plaza, están bien estructurados desde el fabricante ya que solo se adquieren productos importados de calidad (no se compran accesorios coreanos ni chinos), pasando por el importador, hasta llegar al usuario final.

Gracias a la amistad del gerente de la empresa con algunos clientes, hay fidelidad de estos; sin embargo, es necesario ampliar las ventas para lograr mayor rentabilidad; y éstas solo se logran con una planeación estratégica adecuada, donde tengan igual importancia las capacidades directiva, competitiva, Financiera, Tecnológica y del Talento Humano.

9.3. MATRIZ DOFA.

Humberto Serna propone realizar la matriz DOFA que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, “como método complementario de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI y de la Matriz de Evaluación de factores Externos MEFE. Este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves:

1. Identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización. En el caso de la empresa Hidroequipos Ltda., la ventaja que la distingue sobre las demás empresas, es la calidad del Agrotubo.
2. Encontrar un “nicho” en el medio. Éste está representado en el sector agroindustrial al que pertenece y en especial su ubicación geográfica.
3. Mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.”⁷⁶

⁷⁶ Planificación y gestión estratégica. Humberto Serna

Gráfico 39. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	1. Principales mercados de la empresa 2. Comportamiento de las ventas en su principal productos 3. Organización de la empresa para garantizar, generar y proteger ideas sobre nuevos productos 4. Segmentos de negocios 5. Conocimiento y actitud de los compradores hacia la calidad del producto 6. Efectividad de los canales de distribución	1. Carencia de Formulación de objetivos de ventas 2. Deficientes controles sobre las ventas 3. Inexistencia del sistema de planeamiento de Marketing 4. No hay análisis gerencial a la rentabilidad de los productos, los mercados, los territorios y los canales de distribución 5. Falta de herramientas tecnológicas para soportar la gestión de marketing 6. Poca rentabilidad de los productos de la empresa 7. Deficientes medidas para controlar costos excesivos de las actividades de marketing 8. Falta de presupuesto para publicidad
EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Estabilidad Política 2. El Proceso de paz 3. Política Fiscal 4. Crecimiento del sector agroindustrial 5. Desarrollo Tecnológico 6. Ámbito geográfico de la operación de la empresa 7. Normas de protección al medio ambiente 8. Legislación laboral y tributaria 9. Propiedad Industrial	1. Conservar la calidad del tubo, para incrementar las ventas 2. Incorporar nuevas materias primas en la innovación del diseño 3. Realizar alianzas estratégicas para ingresar a nuevos mercados 4. Desarrollar política de precios 5. Aprovechar la ubicación estratégica y el crecimiento del sector, para ofrecer los productos y servicios en el suroccidente colombiano. 6. Hacer seguimiento a los clientes, a través de herramientas tecnológicas	1. Crear el Departamento de Mercadeo y ventas 2. Crear manual de procesos y de funciones del área de mercadeo y ventas 3. Fortalecer el área de diseño, con un grupo de investigadores 4. Establecer diferentes canales de distribución. 5. Realizar investigaciones de mercadeo, buscando nuevos clientes
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Clientelismo y Corrupción 2. La inflación 3. Tasa de devaluación del peso frente al dólar 4. Educación 5. Violencia, inseguridad urbana y rural 6. Deficiencias en el transporte de mercancías 7. El cambio climático 8. Efectos ambientales que produce la operación de la Empresa	1. Diseñar un programa de Promoción y Publicidad 2. Fortalecimiento de la fuerza de ventas (selección, sentido de pertenencia, incentivos). 3. Establecer convenios con la policía, para garantizar la seguridad de los empleados 4. Vincular en los sistemas de riego, a la población de un territorio determinado. 5. Negociar con proveedores para obtener descuentos	1. Elaborar un plan de acción a corto plazo, que permita el crecimiento de la empresa 2. Realizar visitas a empresas del sector agropecuario para informar acerca de sus servicios 3. Consolidar la empresa para participar en la contratación estatal de los distritos de riego.

Elaboración propia

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

“Según Gustavo Beltrán, el Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar; se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.”⁷⁷

Una vez realizado el diagnóstico estratégico que ha servido de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa Hidroequipos Ltda., tanto internamente como en su entorno, se procede a reformular el direccionamiento estratégico, el cual tiene como principal finalidad, reestructurar la empresa Hidroequipos Ltda., creando el Área de Mercadeo y Ventas.

10.1. MODIFICACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

“La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.”⁷⁸

Para definir la nueva Misión, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

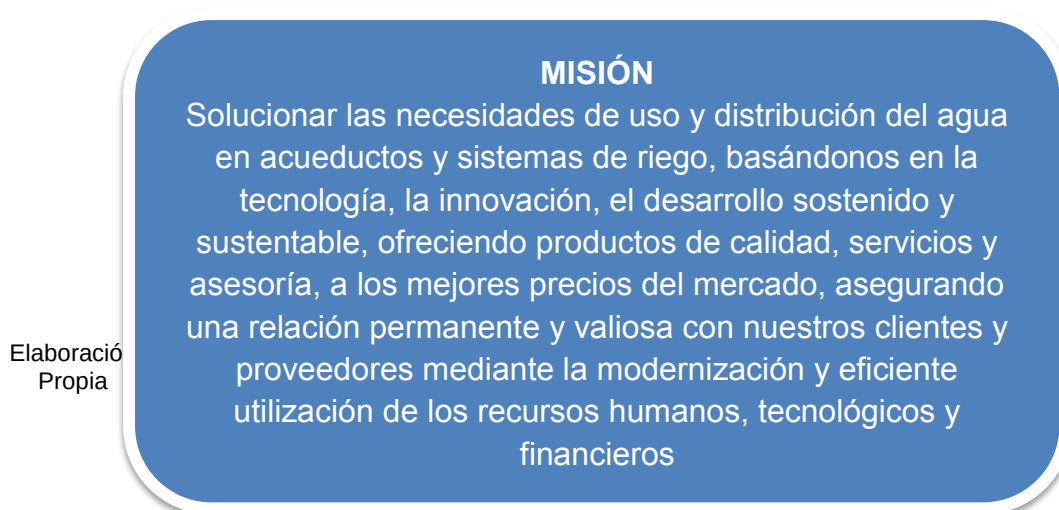
⁷⁷ Gustavo Beltrán. Consultoría Estratégica y Coaching de Negocios Enfoque en la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa. <http://gustavobeltran.com/¿que-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/> (Beltrán)

⁷⁸ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México. 2003

¿Para quién trabajamos?
¿cuál es nuestra tecnología?
¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?
¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?

Esta misión se elaboró de manera conjunta con la directiva y los empleados de la empresa.

Gráfico 40. Nueva Misión Empresa Hidroequipos Ltda.



10.2. MODIFICACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

“La Visión es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. Debe ser comprometedora y motivante de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.”⁷⁹

Para elaborar la Visión de la empresa Hidroequipos Ltda., se formularon las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
¿Cómo seremos en el futuro?
¿Qué haremos en el futuro?
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Gráfico 41. Nueva Visión de la Empresa Hidroequipos Ltda.

⁷⁹ Gerencia estratégica. Humberto Serna Gómez. 11ª Edición

VISIÓN

Nos consolidaremos en el 2018, como la empresa líder del suroccidente colombiano, en solucionar las necesidades de uso y distribución del agua en acueductos y sistemas de riego, con productos de calidad y precios justos, por medio de una gestión administrativa y de mercadeo eficiente, soportada en el desarrollo tecnológico y el trabajo en equipo.

Elaboración Propia

10.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Como lo define Serna, los principios organizacionales son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización.

La empresa Hidroequipos Ltda., no tiene formulados estos principios y teniendo en cuenta el análisis externo e interno, la Matriz DOFA y la Visión y Misión Corporativa, se definen los siguientes Principios Organizacionales:

- Proporcionar servicio, diseño y productos de calidad, propios y comercializados que den solución a las necesidades de uso y distribución del agua en acueductos y sistemas de riego, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades donde presta los servicios.
- Aportar al logro de resultados, garantizando el crecimiento y la rentabilidad de la Empresa.
- Orientar a nuestros clientes en el desarrollo de sus proyectos, con personal calificado
- Incentivar una cultura de servicio orientada al Cliente, brindando una excelente atención por medio de un equipo humano competente y comprometido con la empresa.

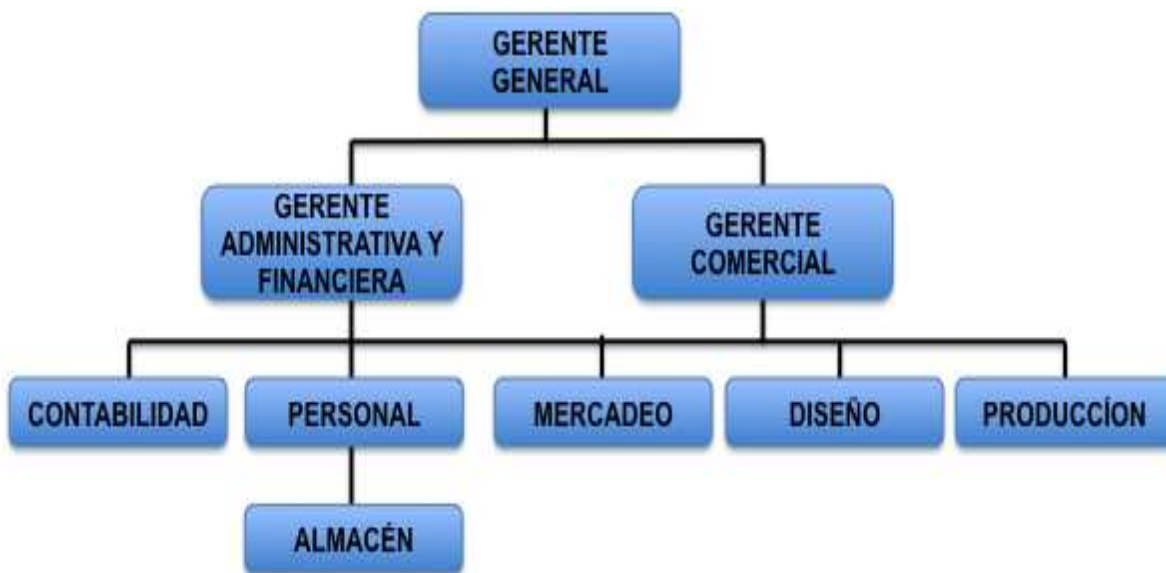
- Innovar y modernizar la tecnología, la infraestructura y los sistemas de información para garantizar la productividad y el control de los procesos y procedimientos.

10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.

La estructura organizacional que se propone, pretende realizar una división formal de las actividades dentro de la Empresa Hidroequipos Ltda., que le permita alcanzar los objetivos mediante un organigrama definido, manual de funciones y la interacción de los principios de la organización como la autoridad y responsabilidad, delegación y jerarquía.

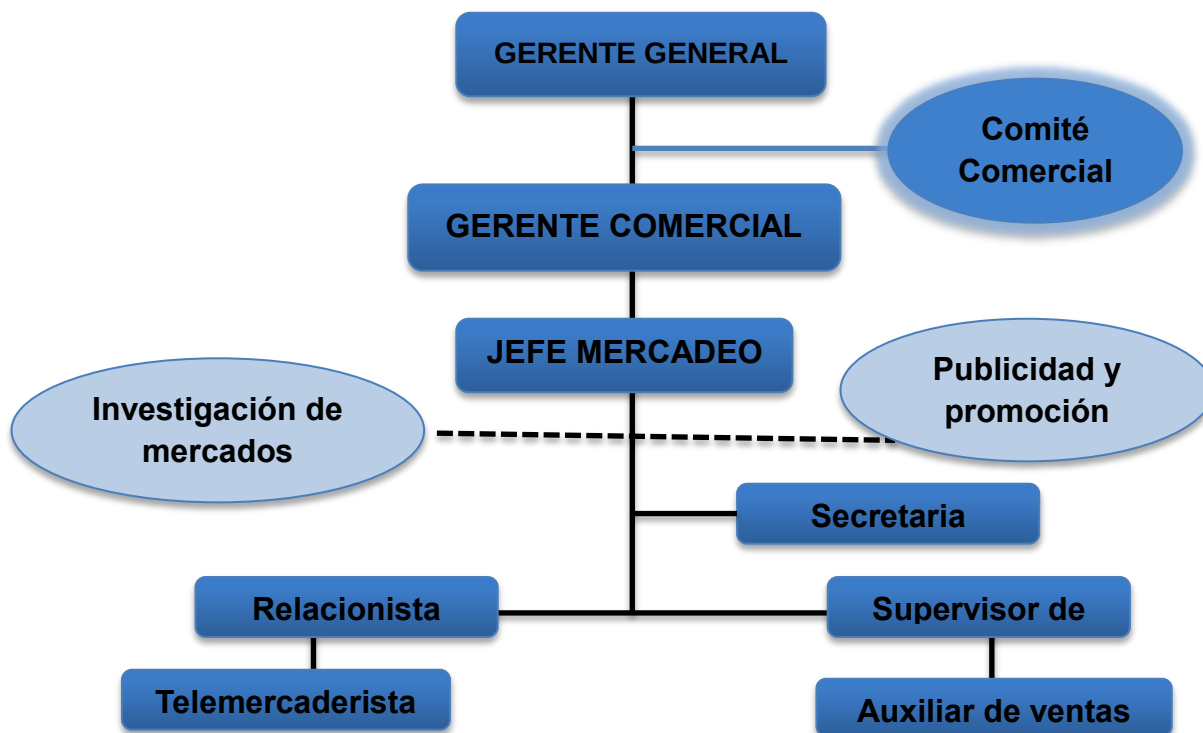
Teniendo en cuenta que no existe un organigrama estructural que determine esta jerarquía y las responsabilidades de los empleados dentro de la empresa, se traza un organigrama, en donde se define claramente que el área de Mercadeo y Ventas, depende de la Gerencia de Mercadeo.

Gráfico 42. Nuevo organigrama de la Empresa Hidroequipos Ltda.



Elaboración propia

Gráfico 43. Organigrama Área de Mercadeo y Ventas



Elaboración propia

10.4.1. FUNCIONES Y PERFILES DE LOS CARGOS DE LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA HIDROEQUIPOS LTDA.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	GERENTE COMERCIAL
Clasificación	DIRECTIVO
FUNCIÓN BÁSICA	
Planificar, administrar, organizar y controlar las actividades de marketing, así como la difusión y comunicación de proveedores y clientes, con el objetivo de cumplir eficientemente con la Misión, planes, metas y objetivos de la Empresa Hidroequipos Ltda.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Divulgar las características de los productos y servicios, enfatizando en los beneficios que los sistemas de riego ofrecen al sector agroindustrial colombiano. 2. Definir y dirigir la estrategia comercial. 3. Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios.	

4. Analizar e investigar mercado en búsqueda permanente de nuevas ideas
5. Organizar y participar en las diferentes actividades de difusión y promoción de los productos y servicios ofrecidos por Hidroequipos Ltda.
6. Supervisar e implementar las medidas necesarias para lograr estándares de calidad en los servicios de atención al cliente que brinda la Empresa.
7. Planificar y supervisar las actividades que desarrollen las empresas contratadas para la publicidad, promoción e investigación de mercados.
8. Coordinar con la Gerencia Financiera y Administrativa, las acciones de capacitación del personal a su cargo.
9. Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución.
10. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Gerente General sobre el impacto de las

LÍNEA DE AUTORIDAD

Depende de:	GERENTE GENERAL
Supervisa a:	▪ Jefe de Mercadeo y Ventas ▪ Secretaria Asistente

PERFIL

Formación	▪ Título profesional en Administración de Empresas, Ingeniería industrial o similares ▪ Título de especialización
Experiencia	▪ Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Planificación y organización ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Comunicación ▪ Solución a problemas ▪ Trabajo en equipo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
Clasificación	EJECUTIVO

FUNCIÓN BÁSICA

Supervisar y controlar las actividades previstas en las estrategias de marketing, así como determinar los lineamientos para el posicionamiento de los productos y servicios.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Supervisar, coordinar y controlar el desarrollo de las funciones asignadas al área de Mercadeo y Ventas.
2. Proponer, ejecutar y evaluar el Plan de Mercadeo.
3. Participar en la elaboración de los planes estratégicos de la Empresa.
4. Evaluar e informar al Gerente Comercial de las actividades contratadas para la publicidad, promoción e investigación de mercados.

5. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Gerente Comercial.	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	GERENTE COMERCIAL
Supervisa a:	▪ Relacionista público ▪ Supervisor de Ventas
PERFIL	
Formación	▪ Título profesional en Administración de Empresas, Marketing, Relaciones Públicas, Ingeniería industrial o similares.
Experiencia	▪ Experiencia mínima de cuatro (4) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Planificación y organización ▪ Tolerancia bajo presión ▪ Toma de decisiones ▪ Liderazgo ▪ Comunicación ▪ Solución a problemas ▪ Trabajo en equipo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	RELACIONISTA PÚBLICO
Clasificación	EJECUTIVO
FUNCIÓN BÁSICA	
Realizar el seguimiento al Plan de Marketing, para asegurar altos estándares de calidad en el servicio a proveedores y clientes. Igualmente fortalecer la difusión de los productos y servicios que ofrece la empresa, a través de los diferentes medios de comunicación.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Crear y promover mecanismos conducentes a mejorar la imagen de la empresa, entregando información permanente a los clientes. 2. Analizar, atender, resolver y canalizar, las consultas, sugerencias, quejas y reclamos de los clientes y proveedores. 3. Formular y actualizar los manuales de atención al cliente. 4. Participar de las actividades contratadas para la publicidad, promoción e investigación de mercados 5. Desarrollar y aplicar periódicamente sistemas de medición de la calidad de atención a clientes y proveedores. 6. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Jefe de Mercadeo y Ventas.	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
Supervisa a:	▪ No aplica
PERFIL	
Formación	▪ Título profesional en Ciencias de la comunicación.

Experiencia	▪ Experiencia mínima de dos (2) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Planificación y organización ▪ Orientación al cliente ▪ Toma de decisiones ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Comunicación ▪ Solución a problemas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	SUPERVISOR DE VENTAS
Clasificación	EJECUTIVO
FUNCIÓN BÁSICA	
Organizar, controlar y coordinar las políticas y programas de ventas de la Empresa.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar el planeamiento y control de ventas de los productos y servicios. 2. Administrar lo relacionado a la participación de la empresa en concursos, licitaciones o convocatorias relacionadas con la misión de la empresa. 3. Diseñar y proponer estrategias para incrementar las ventas de los productos y servicios. 4. Evaluar la gestión desarrollada, respecto al cumplimiento del Plan de marketing. 5. Proponer medidas correctivas orientadas a mejorar las ventas de productos y servicios. 6. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Jefe de Mercadeo y Ventas.	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
Supervisa a:	▪ Asistente de Ventas
PERFIL	
Formación	▪ Título profesional en Marketing, Administración o similares
Experiencia	▪ Experiencia mínima de dos (2) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Planificación y organización ▪ Orientación al cliente ▪ Toma de decisiones ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Comunicación ▪ Solución a problemas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	ASISTENTE DE VENTAS
Clasificación	Asistencial

FUNCIÓN BÁSICA	
Ofrecer los servicios de la Empresa, de acuerdo a las normas y procedimientos indicados.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar visitas a los clientes, previamente preparadas con el material informativo y publicitario 2. Efectuar visitas periódicas a los clientes, con el fin de tenerlos bien atendidos. 3. Negociar las condiciones de venta, dentro de los parámetros establecidos. 4. Elaborar semanalmente informes de las actividades realizadas. 5. Preparar las cotizaciones solicitadas por los posibles clientes. 6. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Supervisor de Ventas	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	SUPERVISOR DE VENTAS
Supervisa a:	▪ No aplica
PERFIL	
Formación	▪ Estudios técnicos en Mercadeo y Ventas
Experiencia	▪ Experiencia mínima de dos (2) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Vocación de servicio ▪ Orientación a resultados ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Orientación al cliente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	TELEMERCADERISTA
Clasificación	Asistencial
FUNCIÓN BÁSICA	
Brindar asistencia integral y oportuna al área de Mercadeo y Ventas, desarrollando todas las actividades operativas relacionadas.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Realizar y/o recibir llamadas telefónicas de acuerdo con la información y datos básicos de los clientes y un guión preestablecido, utilizando las herramientas tecnológicas, provistas para tal fin. 2. Atender, asesor y aperturar nuevos clientes. 3. Presentar propuestas a los clientes y hacerles seguimiento. 4. Administrar adecuadamente las bases de datos de los clientes. 5. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Relacionista Público.	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	RELACIONISTA PÚBLICO
Supervisa a:	▪ No aplica
PERFIL	
Formación	▪ Bachiller

Experiencia	▪ Experiencia mínima de dos (2) años en cargos similares
Competencias específicas	▪ Vocación de servicio ▪ Orientación a resultados ▪ Trabajo bajo presión ▪ Tolerancia ▪ Comunicación ▪ Orientación al cliente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	SECRETARIA ASISTENTE
Clasificación	Asistencial
FUNCIÓN BÁSICA	
Apoyar al Gerente Comercial en todas las actividades propias del trabajo secretarial	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
1. Recepcionar, clasificar, registra y tramitar la correspondencia que ingresa o egresa de la Gerencia Comercial 2. Redactar la correspondencia y realizar trabajos que se le soliciten. 3. Archivar los documentos de acuerdo a las normas archivísticas establecidas. 4. Atender y efectuar comunicaciones necesarias para citas o solicitudes de información que le sean requeridas. 5. Preparar la agenda de actividades de la Gerencia Comercial. 6. Mantener en forma reservada los asuntos que por su naturaleza lo requieran. 7. Utilizar correctamente los equipos y útiles de oficina. 8. Desempeñar las demás funciones que le asigne el Gerente Comercial.	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Depende de:	GERENTE COMERCIAL
Supervisa a:	▪ No aplica
PERFIL	
Formación	▪ Secretaria con conocimientos en normas ICONTEC y básicos en sistemas.
Experiencia	▪ Experiencia mínima de un (1) año en cargos similares
Competencias específicas	▪ Comunicación efectiva oral y escrita ▪ Trabajo bajo presión ▪ Comunicación ▪ Orientación al cliente ▪ Puntualidad ▪ Responsabilidad ▪ Trabajo en equipo

La funciones de Investigación de Mercados y la Publicidad y Promoción, serán contratadas con empresas reconocidas en el sector, y por consiguiente no generarán carga prestacional.

10.4.2. RECURSOS MÍNIMOS REQUERIDOS PARA LA GERENCIA COMERCIAL

Con el fin de llevar a cabo el proceso de reestructuración del Área de Mercadeo y Ventas, se requieren los siguientes recursos para la Gerencia Comercial.

Tabla 16. Recursos mínimos requeridos para la Gerencia Comercial

INVERSIONES	CANTIDAD	V/Unitario	V/Total
1. RECURSOS FÍSICOS			
Centro de trabajo	6	440.000	2.640.000
Sillas	16	150.000	2.400.000
Sillas Sala de Espera	3	219.000	657.000
Sala de Juntas	1	1.500.000	1.500.000
Aire acondicionado	3	1.000.000	3.000.000
Papelera para escritorio	7	40.000	280.000
Archivador	3	340.000	1.020.000
Materiales e insumos para oficina	1	1.500.000	1.500.000
2. RECURSOS TECNOLÓGICOS			
Computador	10	1.100.000	11.000.000
Impresora multifuncional	3	650.000	1.950.000
Software	1	3.000.000	3.000.000
Fotocopiadora	2	1.200.000	2.400.000
Telefonía e internet	1	500.000	500.000
Video beam	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL			33.347.000

Elaboración propia

Tabla 17. Recursos mínimos requeridos para el Área de Mercadeo y Ventas

3. RECURSOS HUMANOS				
EMPLEADOS	SALARIO/MES	SALARIO ANUAL	PRESTACIONES	V/Total
Jefe de Ventas	1.500.000	18.000.000	2.075.330	20.075.330
Relacionista Público	1.500.000	18.000.000	2.075.330	20.075.330
Secretaria Asistente	800.000	9.600.000	1.193.916	10.793.916
Auxiliar de Ventas	1.000.000	12.000.000	1.470.627	13.470.627
Telemercaderista	644.350	7.732.200	978.566	8.710.766
TOTAL	5.444.350	65.332.200	7.793.769	73.125.969

Elaboración propia

Tabla 18. Inversión total Área de Mercadeo y Ventas

INVERSIÓN TOTAL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS AÑO 2016	
1. RECURSOS FÍSICOS	12.997.000
2. RECURSOS TECNOLÓGICOS	20.350.000
3. RECURSOS HUMANOS	73.125.969
TOTAL	106.472.969

Elaboración propia

10.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son los resultados globales que la empresa Hidroequipos Ltda., espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su Misión y Visión.

Estos objetivos se han definido teniendo en cuenta el estudio previo realizado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, analizadas a través del DOFA.

En desarrollo de su Misión, el Área de mercadeo y ventas de la Empresa Hidroequipos Ltda., tendrá los siguientes objetivos estratégicos para los próximos tres (3) años:

Tabla 19. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVO No 1	Reestructurar el Área de Mercadeo y Ventas de la empresa Hidroequipos Ltda., para ofrecer productos y servicios de calidad.
OBJETIVO No 2	Incrementar los clientes en un 50%, durante un periodo de tres (3) años
OBJETIVO No 3	Generar una utilidad operacional de por lo menos un 30% sobre las ventas, durante un periodo de tres (3) años.
OBJETIVO No 4	Realizar por lo menos cinco (5) alianzas estratégicas, durante un periodo de tres (3) años, para lograr mayor cobertura con productos y servicios de calidad.
OBJETIVO No 5	Minimizar los riesgos a que se ve expuesta la empresa, con estrategias de prevención e implementando la responsabilidad social empresarial, en zonas vulnerables

Elaboración propia

10.6. ESTRATEGIAS

Para Humberto Serna, las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados.

La siguiente tabla muestra las estrategias y los responsables definidos por cada objetivo:

Tabla 20. Alineación de objetivos y estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Reestructurar el Área de Mercadeo y Ventas de la empresa Hidroequipos Ltda., para ofrecer productos y servicios de calidad.	Aprobar presupuesto para la reestructuración del Área de Mercadeo y Ventas	Comité Comercial
	Organizar el Departamento de Mercadeo y ventas	Gerente Comercial
	Contratar empresas de reconocida trayectoria, para realizar Investigación de Mercados y la Publicidad y Promoción	Gerente Comercial
Incrementar los clientes en un 50%, durante un periodo de tres (3) años	Diseñar un sistema de evaluación semestral, de satisfacción de los clientes	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Diseñar y actualizar el Manual de Atención al cliente	Relacionista Público
	Establecer el sistema de referidos, incentivando a los clientes a recomendar los productos y servicios	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Capacitación semestral de la fuerza de ventas	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Desarrollar el programa de Telemercadeo con metas e indicadores verificables cada dos meses.	Jefe de Mercadeo y Ventas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Generar una utilidad operacional de por lo menos un 30% sobre las ventas, durante un periodo de tres (3) años.	Implementar un plan de mercadeo y Ventas	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Implementar sistemas avanzados de ventas como CMR	Gerente Comercial
	Establecer incentivos sobre resultados, para la fuerza de ventas	Gerente Comercial
	Implementar un Plan de publicidad y promoción	Gerente Comercial
Realizar por lo menos cinco (5) alianzas estratégicas, durante un periodo de tres (3) años, para lograr mayor cobertura con productos y servicios de calidad.	Establecer convenio con la Cámara de Comercio para obtener asesoría y apoyo	Gerente General
	Identificar aliados potenciales y presentar propuesta de alianza	Gerente Comercial
	Firmar acuerdos sobre metas y objetivos específicos	Gerente Comercial
	Evaluar periódicamente los resultados de las alianzas y establecer procesos de mejora continua	Comité Comercial
Minimizar los riesgos a que se ve expuesta la empresa, con estrategias de prevención e implementando la responsabilidad social empresarial, en zonas vulnerables	Estandarizar procesos y procedimientos.	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Implementar sistemas de gestión.	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los pobladores de las localidades beneficiadas con los sistemas de riego.	Relacionista Público
	Establecer convenios con la policía, para garantizar la seguridad de los empleados	Gerente Comercial

Elaboración propia

10.7. POLÍTICAS

Las políticas contribuyen a cumplir los objetivos de una empresa. “La Política se define como el criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.”⁸⁰

La siguiente tabla evidencia la alineación entre objetivos, estrategias y políticas de la empresa Hidroequipos Ltda.

Tabla 21. Alineación de objetivos, estrategias y políticas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Reestructurar el Área de Mercadeo y Ventas de la empresa Hidroequipos Ltda., para ofrecer productos y servicios de calidad.	Aprobar presupuesto para la reestructuración del Área de Mercadeo y Ventas	Hidroequipos Ltda., se compromete a diseñar y liderar la implementación del plan de Mercadeo, logrando el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa.
	Organizar el Departamento de Mercadeo y ventas	
	Contratar empresas de reconocida trayectoria, para realizar Investigación de Mercados y la Publicidad y Promoción	
Incrementar los clientes en un 50%, durante un periodo de tres (3) años	Diseñar un sistema de evaluación semestral, de satisfacción de los clientes	Nuestro compromiso fundamental debe ser la satisfacción de nuestros clientes. Para lograrlo, practicaremos el espíritu de servicio, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia con la empresa.
	Diseñar y actualizar el Manual de Atención al cliente	
	Establecer el sistema de referidos, incentivando a los clientes a recomendar los productos y servicios	
	Capacitación semestral de la fuerza de ventas	
	Desarrollar el programa de Telemercadeo con metas e indicadores verificables cada dos meses.	
Generar una utilidad operacional de por lo menos un 30% sobre las ventas, durante un periodo de tres (3) años.	Implementar un plan de mercadeo y Ventas	A partir de enero de 2016, cada uno de los auxiliares de ventas, deberá presentar un informe semanal de actividades y la empresa entregará incentivos a esta fuerza de ventas, del 10% sobre el total de ventas realizadas.
	Implementar sistemas avanzados de ventas como CMR	
	Establecer incentivos sobre resultados, para la fuerza de ventas	
	Implementar un Plan de publicidad y promoción	

⁸⁰ Política empresarial. Universidad Abierta y a Distancia. <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
Realizar por lo menos cinco (5) alianzas estratégicas, durante un periodo de tres (3) años, para lograr mayor cobertura con productos y servicios de calidad.	Establecer convenio con la Cámara de Comercio para obtener asesoría y apoyo	Nuestras alianzas estratégicas estarán orientadas a desarrollar estrategias comerciales competitivas, que permitan el mejoramiento de nuestra atención a clientes y proveedores con altos estándares de calidad.
	Identificar aliados potenciales y presentar propuesta de alianza	
	Firmar acuerdos sobre metas y objetivos específicos	
	Evaluar periódicamente los resultados de las alianzas y establecer procesos de mejora continua	
Minimizar los riesgos a que se ve expuesta la empresa, con estrategias de prevención e implementando la responsabilidad social empresarial, en zonas vulnerables	Estandarizar procesos y procedimientos.	La Responsabilidad Social Corporativa será un compromiso permanente de la empresa Hidroequipos Ltda. Por lo tanto los servicios ofrecidos serán respetuosos con el medio ambiente y fomentarán el crecimiento y desarrollo de los habitantes de zonas vulnerables.
	Implementar sistemas de gestión.	
	Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los pobladores de las localidades beneficiadas con los sistemas de riego.	
	Establecer convenios con la policía, para garantizar la seguridad de los empleados	

Elaboración propia

11. PLAN DE ACCIÓN.

Con el fin de conseguir los objetivos estratégicos formulados, se elabora el Plan de Acción para ejecutarse durante el año 2016. Este Plan contiene actividades, tiempos, costos, responsables y recursos necesarios para cumplir lo planteado.

Como se observa en la tabla siguiente, el costo total asciende a \$186.272.000, sin tener en cuenta la inflación. Esta inversión no es alta, si se considera que desde el tercer mes de ejecución, la empresa Hidroequipos Ltda., incrementará sus ingresos y posicionará la marca.

Tabla 22. Plan de Acción. Empresa Hidroequipos Ltda. Año 2016.

OBJETIVO:		Reestructurar el Área de Mercadeo y Ventas de la empresa Hidroequipos Ltda., para ofrecer productos y servicios de calidad.															
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Aprobar presupuesto para la reestructuración del Área de Mercadeo y Ventas	Elaboración de presupuesto														106.472.000	Recursos humanos: Gerentes financiero, Comercial y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerentes financiero y comercial
	Sustentación de presupuesto en Comité Comercial																
Organizar el Departamento de Mercadeo y ventas	Adquisición de recursos físicos y tecnológicos														106.472.000	Recursos humanos: Gerente Comercial y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Organización locativa																
	Contratación de personal requerido																
Contratar empresas reconocidas para realizar Investigación de Mercados y la Publicidad y Promoción	Convocatoria a empresas														20.000.000	Recursos humanos: Gerentes General y financiero con personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Selección de las empresas																Gerente General
	Proceso de Contratación																

OBJETIVO: Incrementar los clientes en un 50%, durante un periodo de tres (3) años

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Diseñar un sistema de evaluación semestral, de satisfacción de los clientes	Diseño del sistema de evaluación														500.000	Recursos humanos: jefe de Mercadeo y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Implementación del sistema																
	Evaluación y ajustes al sistema																
Diseñar y actualizar el Manual de Atención al cliente	Diseño Manual de atención al cliente														100.000	Recursos humanos: Jefe de mercadeo, relacionista público y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Implementación del manual																
	Evaluación y ajustes al manual																
Establecer el sistema de referidos, incentivando a los clientes a recomendar los productos y servicios	Elaboración del sistema de referidos														100.000	Recursos humanos: jefe de mercadeo y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Aplicación del sistema																
Capacitación semestral de la fuerza de ventas	Elaboración del plan de capacitaciones														500.000	Recursos humanos: jefe de mercadeo y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Ejecución del programa																
Desarrollar el programa de Telemercadeo con metas e indicadores verificables cada dos meses.	Diseño del Programa de Telemercadeo														100.000	Recursos humanos: Jefe de mercadeo, relacionista público y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Ejecución del programa																
	Evaluación del Programa																

OBJETIVO:		Generar una utilidad operacional de por lo menos un 30% sobre las ventas, durante un periodo de tres (3) años.															
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Implementar un plan de mercadeo y Ventas	Diseño y aprobación del Plan de Mercadeo														1.000.000	Recursos humanos: Jefe de mercadeo, relacionista público y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Implementación del Plan																
	Evaluación y ajustes al Plan																
Implementar sistemas avanzados de ventas como CMR	Adquisición del sistema														2.500.000	Recursos humanos: Gerente Comercial y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Implementación del sistema																
Establecer incentivos sobre resultados, para la fuerza de ventas	Plan de incentivos														25.000.000	Recursos humanos: Gerente Comercial y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Aplicación del Plan																
Implementar un Plan de publicidad y promoción	Diseño del Plan de Publicidad y promoción														20.000.000	Recursos humanos: Relacionista público y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Relacionista Público
	Divulgación de mensajes en medios de comunicación																
	Mejoramiento y mantenimiento página web.																
	Elaboración de folletos y catálogos																

OBJETIVO: Realizar por lo menos cinco (5) alianzas estratégicas, durante un periodo de tres (3) años, para lograr mayor cobertura con productos y servicios de calidad.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Establecer convenio con la Cámara de Comercio para obtener asesoría y apoyo	Convenio firmado														0	Gerentes General y Comercial. Policía Nacional. Recursos tecnológicos	Gerente General
	Reuniones de asesoría																Gerente Comercial
Identificar aliados potenciales y presentar propuesta de alianza	Estudio de aliados potenciales														500.000	Recursos humanos: Gerente Comercial, aliados y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Reunión con posibles aliados																
Firmar acuerdos sobre metas y objetivos específicos	Firma de acuerdos														0	Recursos Humanos: Gerente Comercial, aliados estratégicos. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
Evaluar periódicamente los resultados de las alianzas y establecer procesos de mejora continua	Reuniones de evaluación														500.000	Recursos humanos: Comité Comercial, aliados y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Comité Comercial y Ventas
	Implementación de procesos de mejora																

OBJETIVO: Minimizar los riesgos a que se ve expuesta la empresa, con estrategias de prevención e implementando la responsabilidad social empresarial, en zonas vulnerables

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	DI	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	INVERSIONES	RECURSOS	RESPONSABLES
Estandarizar procesos y procedimientos. Implementar sistemas de gestión	Identificación y estandarización de los procesos														2.000.000	Recursos Humanos: Comité de calidad, personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Solicitud de apoyo al SENA para implementar sistemas de gestión																
	Conformación comité de calidad y control																
	implementación de procedimientos																
Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los pobladores de las localidades beneficiadas con los sistemas de riego.	Formulación del programa de capacitación														5.000.000	Recursos humanos: Relacionista público y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Relacionista Público
	Capacitación a pobladores de zonas beneficiadas con los sistemas de riego																
Establecer convenios con la policía, para garantizar la seguridad de los empleados	Firma del convenio con la Policía														2.000.000	Recursos humanos: Gerente Comercial y personal de apoyo. Recursos tecnológicos	Gerente Comercial
	Seguimiento al convenio																
TOTAL INVERSIONES															186.272.000		

Elaboración propia

11.1. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el fin de evaluar la ejecución del Plan Estratégico, se requiere disponer de una metodología de seguimiento y control, que permita conocer no solo su estado de avance, sino que facilite el control y permita la modificación del Plan Estratégico, ante nuevos escenarios.

Los indicadores que se determinan a continuación, “permiten evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la empresa Hidroequipos Ltda., frente a su direccionamiento estratégico.”⁸¹

Como lo enuncia Humberto Serna, los indicadores también permiten identificar y dimensionar la brecha entre la organización, la industria y su entorno competitivo.

El Gerente Comercial será la persona encargada de coordinar el seguimiento y control del Plan Estratégico y deberá presentar informes al Comité Comercial, quien se reunirá periódicamente para decidir las acciones correctivas que sean necesarias para dar cumplimiento al Plan.

⁸¹ Gerencia estratégica. Humberto Serna Gómez. 11ª Edición

Tabla 23. Indicadores.

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Reestructurar la empresa Hidroequipos Ltda., para ofrecer productos y servicios de calidad.	Divulgación de la Planeación Estratégica	(No de empleados con conocimiento de la Planeación estratégica/Total de empleados)*100	%	SEMESTRAL	Gerente Financiero y Administrativo
	Divulgación Planeación Estratégica	No de estudios realizados	Unidad	Anual	Gerente Comercial
Incrementar los clientes en un 50%, durante un periodo de tres (3) años	Índice de satisfacción de clientes	(No de clientes con quejas/No total de clientes atendido)*100	%	Semestral	Gerente Comercial
	Índice de retención de clientes	Clientes totales - Desertores/Clientes Totales	Unidad	Semestral	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Índice de clientes referidos	Clientes totales - Referidos/Clientes Totales	Unidad	Semestral	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Capacitación de la fuerza de ventas	No de capacitaciones realizadas/No de capacitaciones programadas	Unidad	Semestral	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Índice de contactabilidad	(Contactos correctos/cantidad de contactos discados)*100	%	Semestral	Gerente Comercial

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Generar una utilidad operacional de por lo menos un 30% sobre las ventas, durante un periodo de tres (3) años.	Incremento de la utilidad	$(\text{Utilidad neta periodo actual} / \text{Utilidad neta periodo anterior}) * 100$	%	Semestral	Gerente Comercial
	Índice de comercialización	$(\text{Ventas ejecutadas} / \text{Ventas presupuestadas}) * 100$	%	Semestral	jefe de Mercadeo y Ventas
	Estrategia de Publicidad y Promoción	Estrategia de Publicidad y Promoción diseñada	Unidad	Anual	Relacionista Público
Realizar por lo menos cinco (5) alianzas estratégicas, durante un periodo de tres (3) años, para lograr mayor cobertura con productos y servicios de calidad.	Acuerdos firmados y ejecutados	$(\text{No de Alianzas estratégicas en ejecución} / \text{No de alianzas estratégicas programadas}) * 100$	Unidad	Anual	Gerente Comercial
Minimizar los riesgos a que se ve expuesta la empresa, con estrategias de prevención e implementando la responsabilidad social empresarial, en zonas vulnerables	Procesos y procedimientos estandarizados	$(\text{No de procesos y procedimientos estandarizados} / \text{Total de procesos y procedimientos}) * 100$	%	Anual	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Capacitación de Pobladores de localidades beneficiadas	No de capacitaciones realizadas/No de capacitaciones programadas	Unidad	Anual	Jefe de Mercadeo y Ventas

Elaboración propia

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. CONCLUSIONES

El proyecto de investigación evidenció que a pesar de que la empresa Hidroequipos Ltda., se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, caracterizado por la solidez de su estructura económica, su disposición hacia mercados internacionales, su infraestructura básica y su ambiente científico y tecnológico, existen muchas empresas relacionadas con los sistemas de riego que representan una amenaza permanente para Hidroequipos Ltda., quien ha visto disminuida sus ventas, debido a la carencia de un Departamento de Mercadeo y ventas.

La puesta en marcha del plan estratégico de mercadeo para la empresa Hidroequipos Ltda., aportará grandes beneficios tanto económicos como de posicionamiento y reconocimiento en el sector y aunque el Plan está previsto a ejecutarse en el término de tres (3) años y conlleva una inversión, los beneficios en crecimiento y desarrollo serán inmediatos.

Una vez realizado el análisis externo e interno, se pudo establecer que la propuesta del Diseño del plan estratégico de mercadeo para la empresa Hidroequipos Ltda., no solo es viable, sino oportuno para posicionar la empresa en el suroccidente colombiano.

El apoyo decidido de la alta dirección de la empresa Hidroequipos Ltda., fue fundamental para el desarrollo de la propuesta ya que permitió conocer sus necesidades y expectativas frente al diseño del Plan estratégico de mercadeo.

Las estrategias planteadas en el presente estudio, permitirán la competitividad de la empresa aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de los clientes potenciales y del sector agroindustrial.

Los indicadores de gestión propuestos son una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran en la ejecución del plan estratégico y darles pronta solución.

Finalmente se puede establecer que al realizar el diseño del plan estratégico de mercadeo para la empresa Hidroequipos Ltda., se cumple con los objetivos (general y específicos) que se formularon al inicio del proyecto y se da solución a los problemas encontrados en el análisis DOFA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta por los investigadores, la cual se convertirá en la carta de navegación de la empresa Hidroequipos Ltda.

12.2. RECOMENDACIONES

Capacitar permanentemente a la fuerza de ventas, con el fin de proporcionarles los conocimientos necesarios para su desarrollo personal y para mejorar las habilidades y técnicas que les permitan desempeñar con eficiencia su trabajo.

Diseñar un portafolio con información detallada de los productos y servicios que ofrece la empresa a fin de posibilitarle al cliente la toma de decisiones adecuadas de acuerdo a sus necesidades.

Implementar el sistema de gestión de calidad para mejorar los productos y servicios, pero ante todo, para realizar las actividades y procesos de una manera sostenible, utilizando tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la empresa.

Establecer un plan de incentivos para los empleados, lo cual coadyuvará al bienestar familiar de cada una de estas personas y a mejorar su rendimiento laboral en beneficio de la rentabilidad de la empresa Hidroequipos Ltda.

13. BIBLIOGRAFÍA

A., A. O. (2008). *Aproximación al estudio de las tecnologías agroforestales del suroccidente colombiano*. Colombia.

Amstrong, P. K. *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). (P. Hall, Ed.)

Andrea Herrera, O. L. *Uso de un modelo asociativo para el desarrollo del Clúster floricultor colombiano*

Banco Mundial. Unidad de gestión del sector de desarrollo humano. (2009). *La Calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política*. Colombia.

Betancourt, B. (2012). *Fortalecimiento del emprendimiento empresarial y social para la región central del Valle del Cauca*. Colombia: Universidad del Valle.

Cenicaña. *Centro de Investigación de la caña de azúcar*.

DANE. (2015). *Principales indicadores del mercado laboral en Colombia*. Boletín Técnico.

DANE. (2015). *Proyección de la Población Mundial*. Colombia.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, México: Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México.

Deltoro, T. V. *Auge y declive del Marketing Mix. Evolución y debate sobre el concepto*. (U. d. Valencia, Ed.)

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento Regional. Valle dle Cauca*. Colombia.

Espejo, L. F. *Mercadotecnia* (Tercera ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Espinosa, R. (s.f.). *Blog de Marketing y Ventas*.

FAO, O. d. (2015). *Aquastat. Informe Regional*.

FAO. (1997). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Roma, Italia

- FAO. *Factores Clave para el éxito de los proyectos de microrriego*.
- Finagro. (2014). *Perspectivas del sector agropecuario en Colombia*. Colombia.
- Fisas, V. *Anuario de Procesos de Paz*. (E. e. pau, Ed.) España: Icaria Editorial.
- Girón, I. E. (2005). *Estudio de las propiedades y aplicaciones industriales del polietileno de alta densidad (PEAD)*. (U. d. Carlos, Ed.) Guatemala
- Gómez, H. S. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión*.
- IDEAM, P. M. (2015). *Nuevos escenarios de cambio climático para Colombia 2011-2100. Herramientas científicas para la toma de decisiones* (Tercera Comunicación Nacional ed.). Bogotá, Colombia.
- INCODER. *El Futuro de los distritos de riego y los proyectos de adecuación de tierras*. Bogotá.
- Kalmanovitz, S. (20 de Abril de 2014). La inequidad de Colombia. *El Espectador* .
- Kotler, A. C. *Marketing* (Décima ed.). (P. Hall, Ed.)
- Ganadero, C. *Sistemas de riego, beneficio clave para el agro colombiano*.
- Kotler, P. *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales* (Primera ed.). (P. Hall, Ed.)
- Kotler, P. *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). (P. Hall, Ed.)
- López, J. G. (s.f.). *Revista de la Información Básica* .
- Millán, C. A. (2012). Identificación de los factores competitivos del sector de confecciones del Valle del Cauca. Universidad del Valle.
- Moller, L. C. (2012). *La Política fiscal en Colombia. Aprovechamiento de su potencial para lograr una sociedad mas equitativa*. (B. Mundial, Ed.) Bogotea, Colombia.
- Naresh, M. *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. (Cuarta ed.).
- OCDE. (2015). Revisión de la OCDE de las políticas agrícolas de Colombia. *Mejores políticas para una vida mejor* .
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2015). *Construyendo una visión común para la agricultura y alimentación sostenibles*. Roma.

Pontificia Universidad Javeriana. Seccional Cali. (2010). *Plan Regional de competitividad*. Colombia.

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. New York, USA.

Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos (Clusters) en torno a los recursos naturales*. CEPAL.

Ratto, R. D. *Análisis de la competencia, con énfasis en el análisis de ls cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*. (U. C. Valparaíso, Ed.) Chile.

Rivera, J. I. (2009). *Análisis de la aplicación del Benchmarking en empresas comerciales de Guatemala*. (U. S. Carlos, Ed.) Guatemala.

Romero, R. *Marketing*. (Palmir, Ed.)

S.A., C. (Ed.). *Diccionario de Marketing*.

SAC - Proexport. (2012). *El sector agroindustrial colombiano*. Colombia.

Sanclemente, S. A. (2011). *Análisis del ambiente competitivo del clúster bioindustrial de la caña de azúcar en el valle geográfico del río Cauca*. cali: Universidad Javeriana.

Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia* (Primera ed.). Continental.

Santoyo, A. r. *Fundamentos de Mercadotecnia*. (U. d. Guanajuato, Ed.)

Stanton, E. y. *Fundamentos de Marketing* (Trece ed.). Mc Graw Hill.

U. N. *Guía Análisis PESTEL* (Vol. 1). Bogotá. Colombia

Ulloa, F. C. (28 de Marzo de 2014). Clientelismo = Corrupción? *EL PAÍS* .

Universidad de Loyola. Estudio del Mercado del Proyecto.

Uribe, E. P. (Agosto de 2015). Una estructura productiva y diversa. (C. d. Cali, Ed.) *Revista Acción* .

Vilchez, V. F. (2009). *Análisis del entorno de la Empresa*. Granada, España.

Zuleta, L. A. (12 de Agosto de 2015). Revisión de las perspectivas de la economía colombiana. *Portafolio* .

WEBGRAFÍA

Beltrán, G. (s.f.). <http://gustavobeltran.com/Que-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>. Obtenido de Consultoría Estratégica y Coaching de Negocios.

COLCIENCIAS. <http://www.colciencias.gov.co/programa-estrategia/desarrollo-tecnologico-e-innovacion-industrial>

Distancia, U. A. (s.f.). *Política empresarial*. Obtenido de <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051>.

Espinosa, R. (s.f.). *Blog de Marketing y Ventas*.

<http://definición>. (s.f.).

<http://definicion.de/estrategia/#ixzz3dC1Oowa>.

<http://definición.mx/metodo-deductivo>. (s.f.).

<http://www.aulamarketing.net/concepto-de-unidad-estrategica-de-negocio-uen>. (s.f.).

<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#3>. COLOMBIA PANORAMA GENERAL. Obtenido de BANCO MUNDIAL

<http://www.datosmacro.com/paises/colombia>

<http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>. (s.f.).

<http://www.gestion.org/marketing/marketing-estrategico/6011/los-tipos-de-benchmarking/>. (s.f.).

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas-buscan-colombia-sus-planes-expansión>

<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/sabes-en-que-consiste-reforma-tributaria>

Impactos ambientales de los sistemas de riego. (s.f.). Obtenido de <http://www.guiadeviveros.com.ar/lindex.php/noticias/noticias-riego/25-impactos-ambientales-de-los-sistemas-de-riego>

Implsa Popular. (9 de 2015 de 2015). Obtenido de

<http://www.impulsapopular.com/legal/codigo-laboral/2895-politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-emprea/>

Importancia de la RSE en las organizaciones. (4 de Abril de 2014). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.seresponsable.com/2014/04/04/rse-mexico/>

Ministerio de las telecomunicaciones. (s.f.). *Colombia vive digital*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital>

Ruiz, L. E. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
Thomson, I. (s.f.). <http://www.promonegocios.net>.

Villarreal, M. A. (s.f.). <http://www.eumed.net/libros>.