

**“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN DE AGROQUÍMICOS GREENSITE S.A.S DEL MUNICIPIO DE
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA”**

**COLLAZOS PULGARÍN JUAN CAMILO
SANCHEZ ARENAS SEBASTIAN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2018**

**“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE
DISTRIBUCIÓN DE AGROQUÍMICOS GREENSITE S.A.S DEL MUNICIPIO DE
CARTAGO, VALLE DEL CAUCA”**

**COLLAZOS PULGARÍN JUAN CAMILO
SANCHEZ ARENAS SEBASTIAN**

Para optar al título de Administradores de Empresas

**Asesora
LUZ KARINA GARCIA CONTRERAS
Administradora de Empresas – Especialista en Finanzas
Magister en Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2018**

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Ciudad y fecha (día, mes, año)

DEDICATORIA

A Dios por brindarme salud para finalizar con éxito mi carrera; a mi familia por el apoyo incondicional durante todo mi proceso formativo, por ayudarme a superar todos los inconvenientes y por ser mi mayor motivación y ejemplo a seguir.

Juan Camilo Collazos Pulgarín

A Dios, por permitirme culminar mi carrera; a mis padres, a mis amigos y a todas aquellas personas que me han apoyado para lograr mis objetivos, a quienes han creído en mí y han aportado un granito de arena para que hoy culmine esta etapa de nuestras vidas.

Sebastián Sánchez Arenas

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra asesora Luz Karina García por guiarnos durante este proceso y ser un apoyo incondicional. Al profesor Adolfo León Llanos por guiarnos durante la elaboración del anteproyecto. A la profesora Zayra Urdinola por revisar y solicitar correcciones del anteproyecto, puesto que dicho trabajo fue la base para la elaboración del presente trabajo.

Al señor Diego Collazos, gerente de la empresa Greensite, por permitirnos afianzar nuestros conocimientos a través del desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico. A los colaboradores por la disposición para atender nuestras visitas y brindarnos la información necesaria durante el proceso. A las empresas Agroinsumos S.A.S, PFC S.A.S, Cafenorte y Cogancevalle por proporcionar información para el análisis del Benchmarking.

Damos gracias a nuestros compañeros y amigos por su apoyo durante este proceso formativo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. ANTECEDENTES	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.2.1 Preguntas Específicas	26
2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	26
3. JUSTIFICACIÓN	28
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
4.1 OBJETIVO GENERAL	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
5. MARCO DE REFERENCIA	31
5.1 MARCO TEÓRICO	31

5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	42
5.3 MARCO CONTEXTUAL	46
5.4 MARCO LEGAL.....	51
6. TIPO DE ESTUDIO.....	57
7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58
7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
7.2 EL MÉTODO	58
7.3 HIPÓTESIS	59
7.3.1 Hipótesis de investigación (Hi)	59
7.3.2 Hipótesis nula (Ho)	60
7.4 VARIABLES.....	60
7.4.1 Variable independiente.....	60
7.4.2 Variable dependiente.....	62
7.5 ALCANCE DE OBJETIVOS.....	63
7.6 DISEÑO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	64
7.6.1 Información primaria.....	64
7.6.2 Información secundaria	64
8. DESARROLLO DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	65
9. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO	66
9.1 ANÁLISIS INTERNO	66

9.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	75
9.1.2 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI).	77
9.1.3 Tabulación encuesta colaboradores Greensite S.A.S	80
9.2 ANÁLISIS EXTERNO	87
9.2.1 Dimensión económica	88
9.2.2 Dimensión tecnológica	92
9.2.3 Dimensión social	97
9.2.4 Dimensión demográfica.....	101
9.2.5 Dimensión ecológica	106
9.2.6 Dimensión política	110
9.2.7 Dimensión legal	114
9.2.8 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE).....	116
9.2.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)	119
10. ANALISIS DEL SECTOR Y COMPETITIVIDAD	123
10.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD.....	123
10.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES	135
10.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	141
10.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.....	144
10.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	146
11. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING).....	148
11.1 COMPETIDORES.....	154
11.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC	157

11.3 RADARES DE COMPARACIÓN VALOR Y VALOR SOPESADO	158
12. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	169
12.1 MISIÓN CORPORATIVA.....	169
12.2 VISIÓN CORPORATIVA	170
12.3 ANÁLISIS DOFA.....	171
12.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	177
12.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	182
12.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	184
13. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL GREENSITE S.A.S	187
14. CONCLUSIONES	193
15. RECOMENDACIONES	196
14. BIBLIOGRAFÍA	198
15. WEBGRAFÍA	200
16. ANEXOS	213

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Direccionamiento estratégico según Camacho.....	20
Figura 2. Direccionamiento estratégico según Erika Varela y Elbert Ruiz	21
Figura 3. Planeación estratégica según Gloria Mejía.....	22
Figura 4. Importancia de los empleados según Diego Zuluaga y Gabriel Caipa ...	23
Figura 5. Paradigma Neoclásico o Reformista.....	34
Figura 6. Dirección estratégica según David Fred	36
Figura 7. Direccionamiento estratégico a través de la integración de las áreas de la empresa.....	37
Figura 8. Direccionamiento estratégico según Peter Drucker	40
Figura 9. Tasa de crecimiento año corrido del PIB por grandes ramas de actividad económica	48
Figura 10. Radar de valor Greensite S.A.S.....	159
Figura 11. Radar de valor sopesado Greensite S.A.S.	159
Figura 12. Radar de Valor Pastos, Frutas y Café S.A.S.	160
Figura 13. Radar de valor sopesado Pastos, Frutas y Café S.A.S.	161
Figura 14. Radar valor Cogancevalle.....	162
Figura 15. Radar valor sopesado Cogancevalle	162
Figura 16. Radar valor empresa Agroinsumos S.A.S.	163
Figura 17. Radar valor sopesado Agroinsumos S.A.S.....	164
Figura 18. Radar valor empresa Cafenorte.....	165
Figura 19. Radar valor sopesado empresa Cafenorte	165

Figura 20. Radar valor Comparativo	166
Figura 21. Radar valor sopesado Comparativo	167
Figura 22. Organigrama de Greensite S.A.S	186

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. El arte de la guerra – Sun Tzu.	18
Cuadro 2. La dirección estratégica de grupos multinacionales según Laínez y Ballostras	19
Cuadro 3. Empresas activas en Cartago año 2012	49
Cuadro 4. Matriz de impacto normativo	56
Cuadro 5. Matriz alcance de objetivos	63
Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	76
Cuadro 7. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (IPC)	79
Cuadro 8. Variable económica. Producto Interno Bruto (PIB).....	88
Cuadro 9. Variable económica. Política monetaria	90
Cuadro 10. Variable económica. Tasa representativa del mercado (TRM)	91
Cuadro 11. Variable económica. Política fiscal	91
Cuadro 12. Variable tecnológica. Acceso, uso y habilidades en las TIC	92
Cuadro 13. Variable tecnológica. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico.....	94
Cuadro 14. Variable tecnológica. Resistencia a cambios tecnológicos – Innovación	95
Cuadro 15. Variable social. Nivel de pobreza	97
Cuadro 16. Variable social. Incremento al índice de desempleo	98
Cuadro 17. Variable Social. Política Salarial.....	100
Cuadro 18. Variable demográfica. Inmigración y emigración.....	102

Cuadro 19. Variable demográfica. Natalidad y mortalidad	103
Cuadro 20. Variable demográfica. Población económicamente activa	105
Cuadro 21. Variable ecológica. Condiciones climáticas.....	107
Cuadro 22. Variable ecológica. Incentivo al seguro agropecuario	108
Cuadro 23. Variable Ecológica. Protección al medio ambiente en Colombia	109
Cuadro 24. Variable política. Generación de empleo e ingreso en la población rural	111
Cuadro 25. Variable Política. Incremento de la competitividad agropecuaria	113
Cuadro 26. Variable legal. Normas, leyes y decretos que rigen el sector agrícola	114
Cuadro 27. Variable Legal. Legislación para el empleo equitativo	116
Cuadro 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	118
Cuadro 29. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) .	121
Cuadro 30. Matriz del perfil competitivo MPC	158
Cuadro 31. Matriz DOFA Cruzada	173
Cuadro 32. Tabla Matriz Axiológica	183
Cuadro 33. Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S	188

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entrevista Gerente General Greensite S.A.S.....	213
Anexo 2. Entrevista Sub-Gerente Pastos, Frutas y Café	217
Anexo 3. Entrevista Ex-Funcionario Cafenorte	218
Anexo 4. Entrevista Jefe de facturación e inventarios Agroinsumos S.A.S	219
Anexo 5. Entrevista Administrador Cogancevalle	220
Anexo 6. Encuesta al personal administrativo de la empresa Greensite S.A.S. ..	222
Anexo 7. Diario de campo.....	223
Anexo 8. Base de datos Cámara de Comercio de Cartago	224
Anexo 9. Fotos.....	225
Anexo 10. Listados de asistencia actividades.....	229

RESUMEN

La presente asesoría tiene como objetivo realizar un direccionamiento estratégico para la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca, a través del análisis del ambiente externo e interno de la organización, del sector al cual pertenece la organización y de la competencia mediante la realización del Benchmarking. Al igual que la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias y del diseño del plan de acción del sistema de seguimiento y control.

El trabajo presenta la identificación de las variables del ambiente interno y externo de la organización, de la competencia y del sector, lo cual permite implementar herramientas para determinar el rumbo hacia dónde se debe encaminar la empresa. Con el desarrollo del análisis DOFA, se obtiene un diagnóstico estratégico enfocado en la descripción de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; también se propone un instrumento como el plan de acción, el cual busca contribuir al mejoramiento de la empresa; blindando la gestión de los directivos, ahorrando tiempos y esfuerzos y optimizando el rendimiento de todos los procesos, con el fin de lograr los objetivos planificados por la dirección.

ABSTRACT

The purpose of this advisory is to make a strategic addressing proposal for the agrochemical distribution company Greensite S.A.S from Cartago city, Valle del Cauca, through the analysis of the external and internal environment, of the sector to which the organization belongs and the competition through the realization of Benchmarking. As well as the formulation of the vision, mission, objectives, strategies, and the design of the action plan of the monitoring and control system.

This document presents the identification of the variables of the internal and external environment of the organization, of the competition and the sector, which allows implementing tools to determine the direction which the company should be directed. By developing the SWOT analysis, we get a strategic diagnosis focused on the description of strengths, weaknesses, opportunities and threats. An instrument such as the action plan is also proposed, which look forward to contribute to the improvement of the company; shielding the administrative management, saving time and effort and optimizing the performance of all processes, in order to achieve the objectives proposed by management.

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico para la empresa Greensite S.A.S proporcionará y desarrollará oportunidades de mejora en los procesos críticos de la organización; analizando las áreas relevantes con el fin de que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos; posibilitando el progreso adecuado de sus funciones y estrategias que le permitan fortalecer su estructura organizacional y la realización de sus metas.

El propósito de la propuesta es realizar un direccionamiento estratégico a la empresa Greensite S.A.S. El desarrollo comprenderá el establecimiento de métodos, procedimientos y estrategias que permitan solucionar las necesidades propias de la empresa; brindando los insumos necesarios que ayuden a fortalecer la estructura interna y el desarrollo competitivo de esta organización.

A través de ésta propuesta, se espera brindar a la empresa un instrumento que le permita cumplir con sus objetivos y que conlleve a la mejora de procesos internos y externos, que faciliten la toma de decisiones asertivas por parte de la dirección; garantizando una eficiencia y eficacia en la estructura organizacional, permitiendo la consecución de las metas planteadas.

1. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia la planeación estratégica, como parte del proceso administrativo, tuvo sus primeras contribuciones dentro de diferentes campos y profesiones; las cuales han hecho que el concepto evolucione y ayude a la toma asertiva de decisiones a una organización para un mejor funcionamiento de la empresa.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que hablaba de la estrategia ofensiva, en su libro "El Arte de la Guerra", plantea que: "El general (estratega) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."¹ Sun Tzu señala que el planear estratégicamente permite a los gerentes adelantarse a los inconvenientes e incertidumbres que surgen a través del tiempo en el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 1. El arte de la guerra – Sun Tzu.

EL ARTE DE LA GUERRA - SUN TZU	
ESTRATEGIA EN LA GUERRA	VARIABLES
Formas de derrota	Desequilibrar al ejército con órdenes erróneas.
	Interferir en la administración de asuntos militares que desconoce.
	Interferir en la dirección de la lucha generando dudas en la mente de los oficiales.
Formas de victoria	Saber cuándo luchar y cuándo no.
	Comprender cómo luchar de acuerdo con las fuerzas del adversario.
	Unir al equipo entorno a un propósito.
	Estar preparado a la espera del enemigo.
	Contar con generales capaces, que no sufran interferencias por parte de su soberano

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Septiembre 2 de 2017.

¹ TZU, Sun. El arte de la guerra. [En línea]. 14ª ed. Madrid, 2008. [Citado en 17 de Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>>

La planeación estratégica, gracias a su campo de acción e influencia en la organización a lo largo del tiempo, ha contribuido a la evolución administrativa; convirtiéndose en un conjunto de herramientas que ayudan al gerente a optimizar los procesos de la organización y a generar resultados, como lo plantean Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504), indicando que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.²

Cuadro 2. La dirección estratégica de grupos multinacionales según Laínez y Bellostas

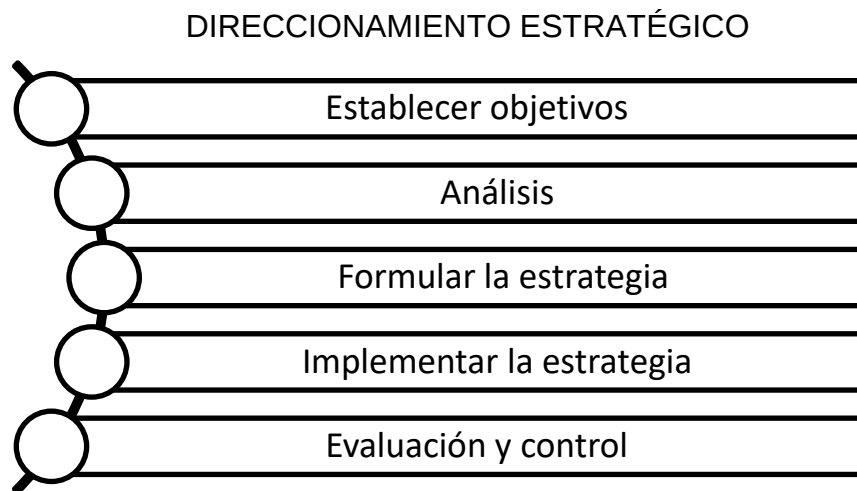
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE GRUPOS MULTINACIONALES	
ESTRATEGIA DE UN GRUPO MULTINACIONAL	Definir los objetivos deseables, políticas de actuación y planes operativos para alcanzarlos.
	Debe ser abierta y flexible para readaptarse a los cambios de escenario.
	Tiene que integrar los sistemas administrativos (de planificación, control e información) con la organización de la unidad, para posibilitar su implantación operativa.
	Debe contemplar, como restricción, los medios técnicos y financieros asignables en su consecución.
	Debe tener muy presente los riesgos de cambio y de carácter político y administrativo.
DIRECCIÓN DE UN GRUPO MULTINACIONAL	Determina un proceso no estructurado de actuación, ganando en flexibilidad.
	No establece, como restricción, un horizonte temporal previamente al análisis y evaluación del problema.
	Potencia la creatividad.
	Considera las definiciones del entorno como variables y no como parámetros, reduciendo la rigidez.
	Las variables son de naturaleza abierta y, por tanto, redefinibles.
	En el proceso de elaboración y ejecución de planes estratégicos, el organigrama de tareas a realizar es descentralizado.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Septiembre 2 de 2.017.

² Revista científica Pensamiento y Gestión, Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial. [En línea]. [Citado en 17 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>>

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial implica.³

Figura 1. Direccionamiento estratégico según Camacho



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 2 de 2.017

Por otra parte, en el trabajo de grado sobre direccionamiento estratégico de la Asociación Cívica Junta Administradora del Acueducto del corregimiento de San Francisco, de la Universidad del Valle sede Cartago, elaborado por los estudiantes Erika María Varela Agudelo y Elbert Santiago Ruiz López; se estableció que “la planeación estratégica, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar”.⁴

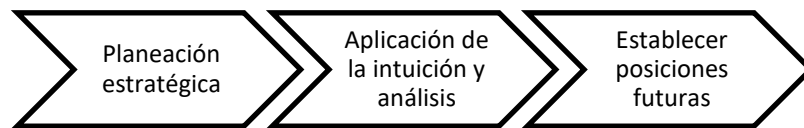
La conclusión obtenida con esta investigación fue que la planeación estratégica es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. También es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el

³ Ibid.

⁴ VARELA AGUDELO, Erika María y RUIZ LÓPEZ, Elbert Santiago. Direccionamiento estratégico de la Asociación Cívica Junta Administradora del Acueducto del corregimiento de San Francisco. Cartago. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

pensamiento estratégico y la planeación táctica; que persigue y trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. Además, ayuda a identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Figura 2. Direccionamiento estratégico según Erika Varela y Elbert Ruiz



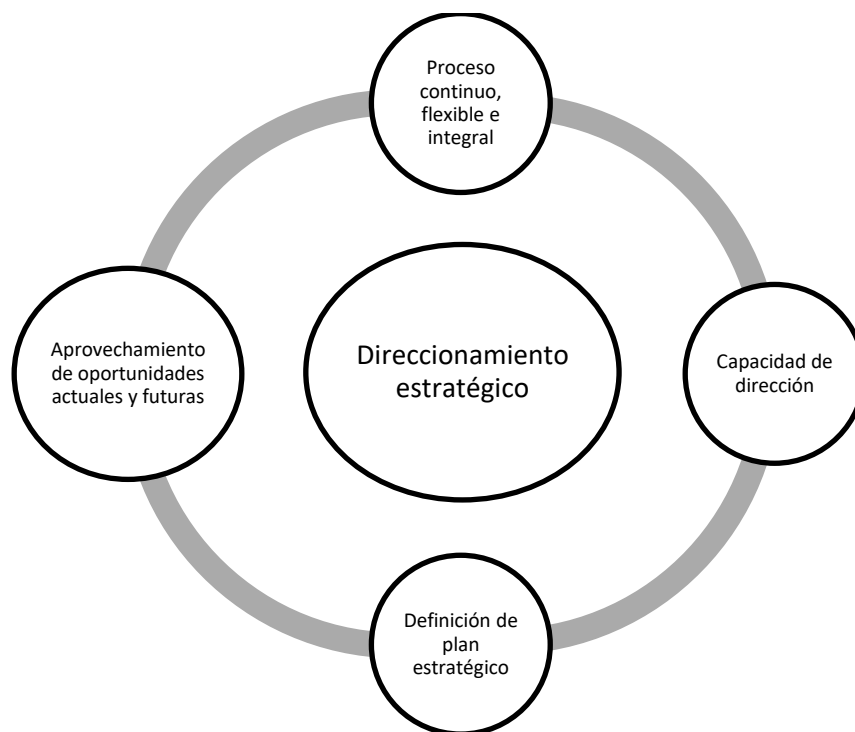
Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 2 de 2.017.

El trabajo de especialización en alta gerencia con énfasis en calidad de la Universidad de Antioquia, desarrollado por la estudiante Gloria María Mejía Osorio de la ciudad de Medellín, establece en su marco teórico que la planeación estratégica es definida por las empresas como “un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en su función de su situación interna, la oportunidades actuales y futuras del entorno”.⁵

Con esto se puede concluir que tener una visión futura, permite obtener oportunidades a través del desarrollo de los entornos y que la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico simple y eficaz, sirve como herramienta de ayuda en la toma de decisiones; mediante un monitoreo constante de indicadores de gestión de forma asertiva y con un mínimo de posibilidades de errores futuros, para mantener el liderazgo y garantizar la optimización de los procesos.

⁵ MEJÍA OSORIO, Gloria María. Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A, año 2005, páginas 52. Universidad de Antioquia. Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.

Figura 3. Planeación estratégica según Gloria Mejía



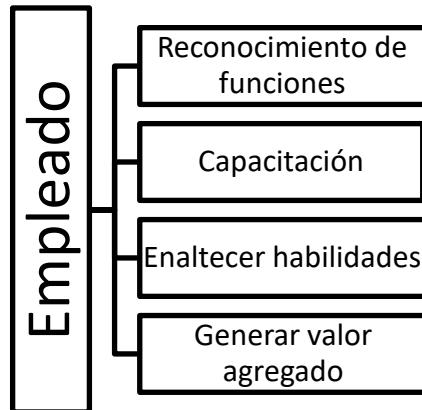
Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 2 de 2.017.

Por otro lado, se observó un trabajo de grado de la Universidad de la Salle, en el cual se desarrolló el plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A.; dicho trabajo fue realizado por los estudiantes Diego Alexander Zuluaga Valero y Gabriel Arturo Caipa Olaya de la ciudad de Bogotá D.C. En unos de sus párrafos indican que una organización consciente de su responsabilidad social, es una organización óptima en el desarrollo de sus funciones. Además, establecen la importancia de valorar y conocer cada una de las funciones realizadas por un empleado; con el fin de conocer el alcance y el potencial de cada persona, teniendo en cuenta que capacitar al empleado es fundamental, porque se perfeccionan y se enaltescen sus habilidades, comprometiéndolo e incentivándolo para generar un valor agregado incalculable a la empresa.⁶

⁶ ZULUAGA VALERO, Diego Alexander y CAIPA OLAYA, Gabriel Arturo. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A., año 2009, páginas 169. Universidad de La Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de Empresas.

Este trabajo acerca la alta gerencia a los conceptos básicos de productividad, partiendo del papel clave que posee el empleado y en general todas las personas que hacen parte de la compañía.

Figura 4. Importancia de los empleados según Diego Zuluaga y Gabriel Caipa



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Septiembre 2 de 2.017.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura de las organizaciones debe estar dirigida a tener un ambiente seguro y satisfactorio para el personal y generar satisfacción en el mercado (Goldratt, 2008)⁷. Dichos aspectos deben ser considerados por los directivos para asegurarse de que las compañías cumplan con las condiciones y requisitos de una estructura organizacional, que permita que la información fluya y se logren los resultados planteados en la meta; para ello la planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hoy en día, las empresas del sector terciario o de servicios deben estar preparadas para afrontar los cambios y las nuevas regulaciones expedidas por el Gobierno Nacional; teniendo claro los requerimientos de un direccionamiento estratégico, contando con una estructura organizacional flexible que ofrezca un servicio eficiente y de mejor calidad generando un crecimiento favorable y un mejor desempeño.

El desconocimiento de una dirección estratégica como generadora de valor para las funciones administrativas y operativas, ha dirigido a muchas organizaciones a implementar planes estratégicos a corto plazo, lo que les significa un desgaste financiero y técnico; que no le permite a la alta gerencia tomar decisiones estructurales benéficas para la supervivencia de la organización. Por lo tanto, no se puede olvidar que la fijación de metas claras y puntuales, se consiguen a través de un proceso riguroso, objetivo y pertinente, que solo es aportado por un direccionamiento estratégico.

La empresa Greensite S.A.S, reconociendo el alto nivel de competitividad en el mercado regional; aún no cuenta con una organización administrativa ni un direccionamiento estratégico en el que se consoliden los planes y requisitos para mantenerse en el tiempo. La empresa fue creada en el año 2011 y no cuenta con los conocimientos, herramientas y técnicas para profundizar en la administración estratégica y la cultura de gerencia de proyectos. La empresa se ha visto afectada por algunas debilidades en el manejo de los procesos internos, aumento de costos

⁷ FLÓREZ S., Edmundo Alberto; RINCÓN SOTO, Carlos Augusto y ZAMORANO HO, Ricardo. Manual Contable en la Implementación de las NIIF: Herramientas para elaborarlo. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014, p. 6.

y gastos, generando disminuciones en el margen de utilidad, por lo que la empresa tiene oportunidades de mejora en la optimización de los recursos.

Por otro lado, no tiene definido un sistema administrativo, ya que no posee una organización estructurada que determine los procesos de planeación y establezca la misión, visión y objetivos; que muestren las verdaderas expectativas de la organización. Para ello es necesario realizar un diagnóstico estratégico por medio de un análisis DOFA, “el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”⁸

Se observa que en la historia colombiana durante el transcurso del gobierno del presidente Juan Manuel Santos, han surgido diferentes problemas causando afectaciones a los medios de transporte terrestre y a las partes que constituyen el sector agrario, los cuales han causado un alza en impuestos de la canasta familiar, los peajes y el combustible; generando cambios en la economía y ocasionando retrasos en la producción nacional. Debido a estos cambios, la empresa Greensite S.A.S. redujo sus ventas aproximadamente en un 15%, comparadas con las ventas históricas, lo que equivale a \$115.000.000 menos en el cumplimiento de la meta presupuestada en la empresa Greensite S.A.S para el año 2015. Esta situación dio pie para que la empresa contara con grandes cantidades de inventarios debido a la baja rotación; causando preocupación por vencimientos de los productos comercializados por la organización.⁹

La planeación estratégica trae beneficios para toda la organización por lo que requiere de una amplia participación, constante observación y lineamientos claros para visionar la organización desde su situación actual hacia la futura; para esto se hace necesario conocer la situación interna de la empresa e identificar las tendencias y cambios del entorno; determinando qué variables o factores externos pueden ser controlados o modificados por la empresa y cuáles se encuentran fuera de su control.

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 7ª ed. Colombia. 3R Editores, 2000 p.23.

⁹ Collazos, Diego Fernando. 2016. Entrevista con el gerente de la empresa Greensite S.A.S. Cartago: Collazos, Juan Camilo; Sanchez, Sebastian, 16 de Octubre de 2016.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar un direccionamiento estratégico para la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

2.2.1 Preguntas Específicas

- 1) ¿Cuáles son las formas de analizar la información recolectada del Medio Ambiente Interno y el Medio Ambiente Externo de la empresa Greensite S.A.S.?
- 2) ¿Qué competidores existen en el mercado de agroquímicos, dentro de la región donde se sitúa la empresa Greensite S.A.S.?
- 3) ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para realizar un direccionamiento estratégico a una empresa distribuidora de agroquímicos?
- 4) ¿Cómo formular la visión, misión, objetivos y estrategias de una empresa distribuidora de agroquímicos?
- 5) ¿Cuáles son los parámetros que se deben seguir para ejecutar un Benchmarking a una empresa del sector agrícola?
- 6) ¿Cómo diseñar un sistema de seguimiento y control?

2.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las limitaciones en el desarrollo de los proyectos, son las restricciones o dificultades presentes en los procesos de obtención y procesamiento de información que pueden afectar los resultados de la investigación.

A continuación se presentan las limitaciones del trabajo:

1. La obtención de recursos informativos relevantes para el desarrollo del direccionamiento estratégico puede verse limitada a causa de la prevención de la alta dirección de la comercializadora de productos agroquímicos Greensite S.A.S.
2. El trabajo contempla en sí un delineamiento de reorganización o que se diseñe un direccionamiento estratégico basado en ejes generales, en la realidad y a partir de una aproximación sobre eventos de experiencia siendo una limitación, al no contar con un marco consultivo para definir el plan de acción de los diferentes temas que cobran importancia en la actualidad con base en las exigencias normativas.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones poseen el desafío de crecer y permanecer en el mercado, es aquí donde se genera la necesidad de establecer planes de acción para afrontar este reto.

Esta investigación se realizará con el fin de realizar un direccionamiento estratégico para la empresa Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca; donde se evidencien los componentes del direccionamiento estratégico teniendo en cuenta: la misión, la visión, los objetivos corporativos, las políticas y la evaluación financiera. También se conocerán las diferentes necesidades según las variables del diagnóstico interno y externo, el análisis de la competencia y el análisis del sector.

La investigación se desarrolla desde el marco teórico de las ciencias administrativas, que aporta los conocimientos necesarios para el correcto entendimiento de la organización, sus componentes y sus operaciones; así como su realidad económica, social, financiera y ambiental; con el fin de plantear una metodología que ayude a encontrar el procedimiento idóneo para la implementación de un direccionamiento estratégico; teniendo como base las actividades de planeación, dirección, organización y control, para optimizar los procesos y generar información comprensible, clara y oportuna que soporte las decisiones gerenciales de la organización.

De igual manera, se hace uso de elementos de otras ciencias como la informática, que es una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades de las empresas, cumpliendo con algunos requerimientos de acuerdo al tamaño y tipo de funciones que son llevadas a cabo en las organizaciones, las cuales se encuentran en un cambio constante a causa de las regulaciones de los entes externos.

Se busca por tanto, documentar el direccionamiento estratégico para la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, desarrollando un documento que facilite el proceso.

Con el desarrollo del proyecto se pretende que las empresas y los estudiantes de carreras administrativas cuenten con un material que les permita referenciarse para el desarrollo de un direccionamiento estratégico de una manera práctica; proporcionándoles un material que contenga información con cronogramas y

esquemas que describan de forma detallada los procedimientos y los conceptos necesarios para su entendimiento; tomándose como punto de partida la necesidad de entender la empresa de una manera global, en la cual se deben tener en cuenta cada uno de los entes externos que influyen en ella y los departamentos que internamente la conforman; analizando su importancia relativa y reconociendo los elementos que requieren de mayor atención para lograr la consecución de los objetivos planteados por la organización.

De igual manera, se pretende satisfacer la necesidad que existe por parte de los estudiantes que se encuentran interesados en crear empresa y en realizar trabajos de asesoría administrativa, los cuales podrán usar esta investigación como base para la implementación de un direccionamiento estratégico en las empresas que constituyan o en empresas que requieran de su asesoría; con el fin de salvaguardar los recursos económicos, ambientales y sociales.

En el desarrollo del direccionamiento estratégico, deben considerarse todos los elementos descritos anteriormente, con el propósito de proporcionar una herramienta basada en conceptos mundialmente aceptados.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un direccionamiento estratégico a la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el ambiente externo e interno de la organización para identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
2. Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
3. Analizar la competencia de la organización mediante la realización del Benchmarking para conocer su posición en el mercado.
4. Formular la visión, misión, objetivos y estrategias para realizar el direccionamiento estratégico de la empresa.
5. Diseñar el sistema de seguimiento y control para prevenir y contribuir en la solución de problemas de la empresa.
6. Socializar con la gerencia la elaboración del direccionamiento estratégico.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico se delimitará en el problema de investigación del direccionamiento estratégico en la empresa Greensite S.A.S. de la ciudad de Cartago, Valle del Cauca. El modo en el que se contextualiza, será fundamental porque debe ser lo suficientemente claro en la interpretación de los conceptos básicos; diversas teorías de autores y paradigmas administrativos que nos apoyen en el desarrollo del plan estratégico para la viabilidad de la organización.

A través del siglo XX y gran parte del siglo XXI, se han estudiado grandes perspectivas de la gestión y dirección de la administración sobre la organización; que han brindado características organizativas pretendiendo alcanzar y acaparar una eficiencia. En el siglo XX, surgen grandes paradigmas del pensamiento administrativo que ayudan a articular los conceptos, mediante las teorías de autores y escuelas de la administración; generando una idea clara de cómo actuar para liderar una organización. El paradigma que articula la investigación es el Paradigma Neoclásico o Reformista (1940-1970).

El paradigma neoclásico o reformista (1940-1970), comprende la teoría general de los sistemas de Kast y Kahn (1940), la cual ha tenido aportes significativos y ha ayudado a fortalecer el desarrollo administrativo. En este paradigma se aborda la administración por objetivos de Peter Drucker (1956); la escuela de la toma de decisiones de Herbert Simon (1950); el campo de la estrategia empresarial y las diez escuelas del pensamiento estratégico establecido por Henry Mintzberg (1998); y el de K. Andrews (1963), que desarrolla el modelo de la planeación estratégica.¹⁰

En la teoría general de los sistemas de Kast y Kahn (1940), se define la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio: “Una organización insume información y materia – energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose

¹⁰ MURILLO VARGAS, Guillermo; et al. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Cali: Ecoe Ediciones, Universidad del Valle 2012, p. 14.

a los cambios del medio ambiente, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente”.¹¹

Según lo mencionado anteriormente, con el direccionamiento estratégico se puede obtener un diagnóstico interno de las áreas claves de la empresa como son: gestión humana, cultura organizacional y estructura organizacional. Además, debido al impacto de la empresa en el medio ambiente exterior se pueden establecer cambios en los procesos de la organización; para conocer y dar solución a las diferentes necesidades según las variables de cada uno de los grupos de interés.

La toma de decisiones es un factor clave para la planeación estratégica, por esto se vuelve complejo que las organizaciones cuenten con gerentes que posean las competencias y las capacidades idóneas para conducir la organizaciones hacia el éxito y el reconocimiento empresarial.

De acuerdo con Leon Blank (1993), en la escuela de la toma de decisiones de Hebert Simon: “los valores de una persona influyen en la decisión que tome, en las alternativas que seleccione y en la implementación de la decisión. Un administrador con valores económicos, estará más preocupado por las utilidades, mientras que un administrador con valores sociales se interesará por la satisfacción del personal o de los clientes. Y aunque la autonomía del dirigente para tomar decisiones no es total, pues tienen diversas restricciones de tipo legal, económico, social, político; es evidente que la capacidad de tomar decisiones dentro de su organización está ligada a sus intenciones de empresario. Si no le interesa la intervención de subalternos, no propiciará las condiciones para generar el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones de su organización, por lo cual él o su equipo de dirección, serán los únicos en desarrollar la habilidad a través del ejercicio de su propio poder decisorio.”¹²

Según el planteamiento del autor, la dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios del entorno y por la necesidad de establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. La toma de decisiones es catalogada como el motor que le da vida a los negocios y de esto depende en gran parte el éxito de las organizaciones, por lo que se debe procurar por la selección correcta de alternativas, ya que a través de ellas se pueden

¹¹ Ibid., p. 16.

¹² Ibid., p. 19.

estudiar los problemas internos y analizar situaciones para elegir la mejor alternativa.

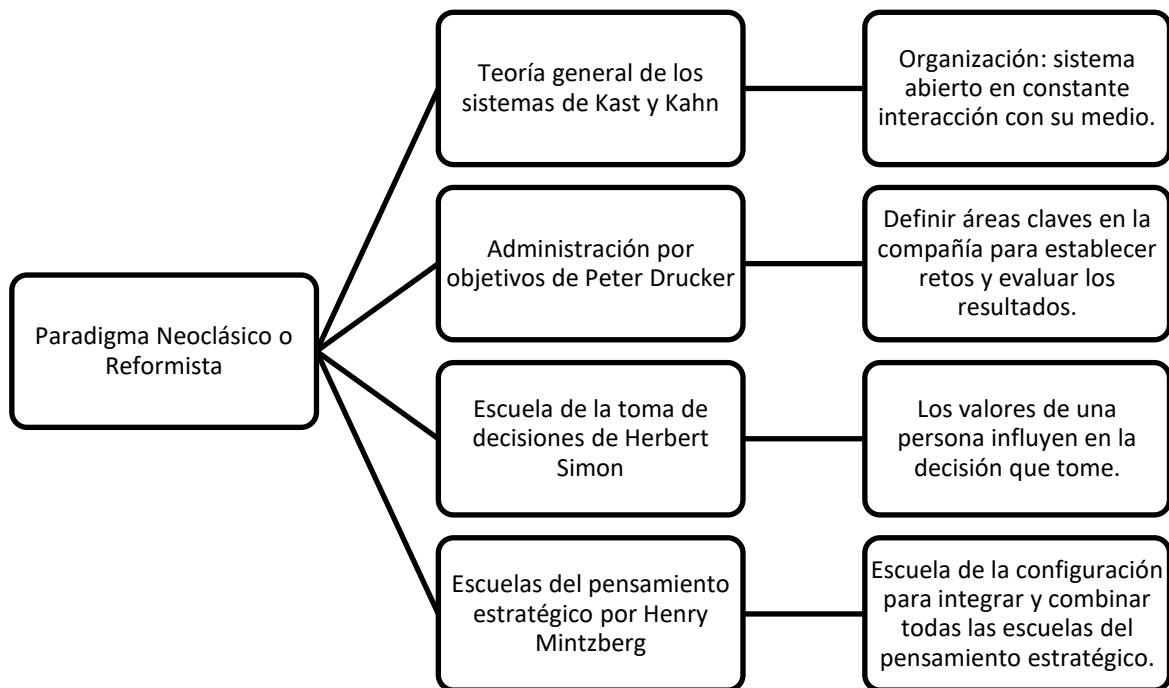
La planeación estratégica se desarrolla como un conjunto de situaciones del entorno externo e interno que interactúan entre sí, generando situaciones claves que ayudan en la toma de decisiones para definir la estrategia que debe adoptar en el futuro mediano; adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno; logrando una mayor eficiencia, eficacia y la calidad en los bienes y servicios.

Mintzberg (1998) toma la planeación estratégica como una misma escuela y la nombra así: “La escuela de la configuración”; donde pretende: “integrar, combinar todas las escuelas del pensamiento estratégico; para juntar los diferentes elementos: el proceso de elaboración, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto. Concibe la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico”¹³.

Hoy en día la planificación estratégica es importante para las medianas empresas colombianas, ya que les ayuda a combatir la informalidad y a cumplir con los requisitos exigidos por los diferentes entes de control; generando espíritu empresarial, psicología cognitiva, cultura estratégica y aprendizaje empresarial, lo cual implica a su vez, que el administrador cree una visión que lo lleve a alcanzar los objetivos de la empresa; además de elaborar un plan de acción para las oportunidades de mejora e inducir como líder del equipo a realizar trabajos colectivos, sin perder el interés por el posible mejoramiento continuo de la competencia en el mercado y sobre todo desarrollar una planificación formal que conduzca hacia el éxito.

¹³ Ibid., p. 22.

Figura 5. Paradigma Neoclásico o Reformista



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 3 de 2.017.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia

incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia, ya que afectan a todos los empleados y gerentes en las empresas. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen.¹⁴

Para realizar un buen análisis DOFA, Fred David en su libro de “Conceptos de Administración Estratégica”; sugiere implementar las herramientas EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), para sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la empresa; y la EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), el cual evaluará las amenazas y oportunidades de la organización.

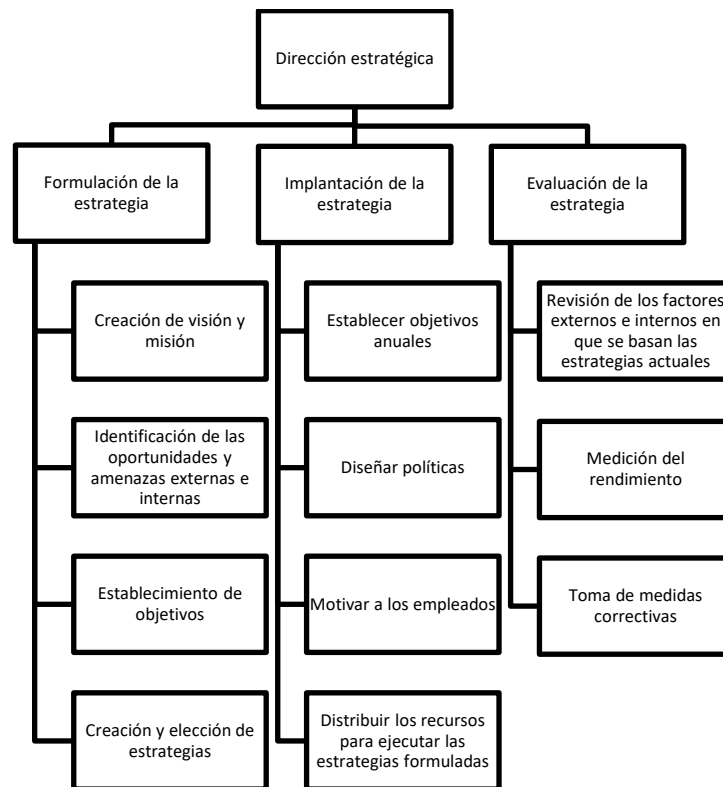
Según Fred David, “La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una

¹⁴ DAVID, Fred. Conceptos De Administración Estratégica. IX ed. 2003, p. 5-6.

empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”.¹⁵

Para Fred David la Matriz EFE, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.¹⁶

Figura 6. Dirección estratégica según David Fred



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Septiembre 3 de 2.017.

El direccionamiento estratégico se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Está centrado en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la

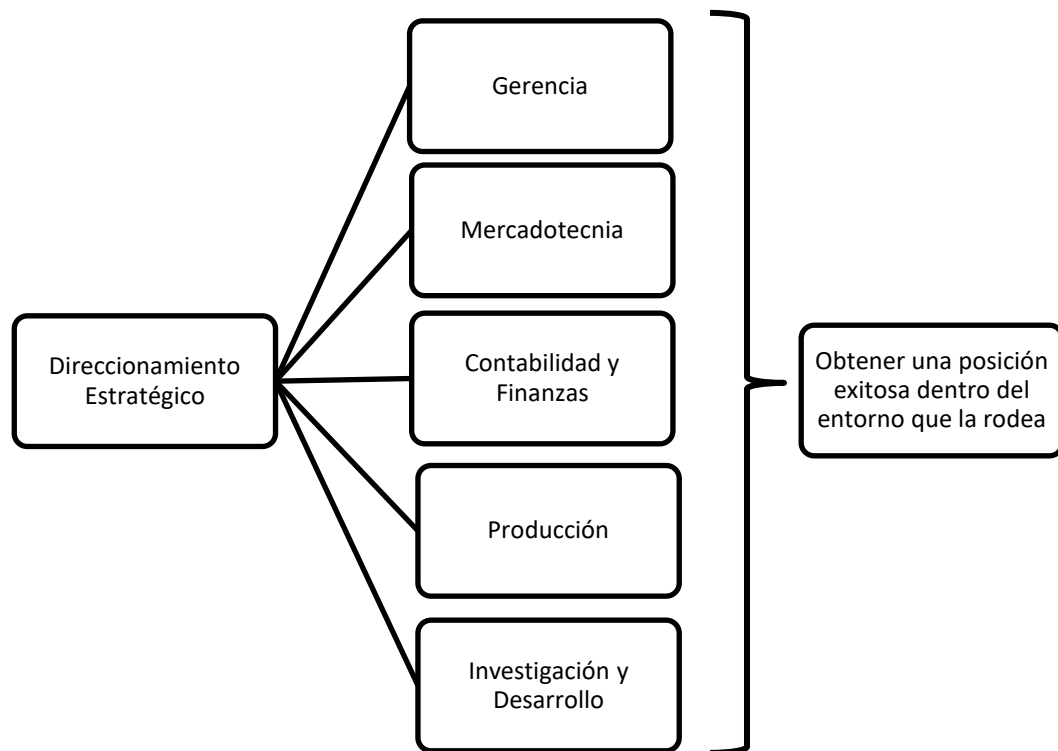
¹⁵ Ibid., p. 149.

¹⁶ Ibid., p. 111.

investigación y desarrollo”¹⁷; buscando una posición exitosa dentro del entorno que la rodea. Esta dirección se elabora cuidadosamente mediante varios factores, como por ejemplo: las necesidades de los clientes, como se mueve la competencia y los recursos disponibles; de manera que se pueda tener claridad en cuanto a la definición de su misión, visión y objetivos corporativos; es decir su razón de ser, esa característica con la cual va a entrar a competir en el mercado.

Como lo dice Kenneth Richmond Andrews (1963), en su libro “Concepto de Estrategia Corporativa” la planeación estratégica es un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas básicas y los planes para lograr las metas fijadas, expresadas de tal manera que se defina en qué “negocios esta la compañía o estará y en el tipo de compañía que es o va a ser”¹⁸.

Figura 7. Direccionamiento estratégico a través de la integración de las áreas de la empresa



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 3 de 2.017.

¹⁷ Ibíd., p. 5.

¹⁸ ANDREWS, Kenneth. Estrategia según Andrews [En línea]. [Citado en 27 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.ecured.cu/Kenneth_Richmond_Andrews>

Todos estos autores y paradigmas se centran en un conjunto de técnicas y definiciones que han logrado cambiar a lo largo de la historia el pensamiento administrativo y estratégico. Este conjunto se llama La Escuela Neo-Humano Relacionismo, la cual indica que la administración debe adaptarse a la necesidad de los individuos que integran la empresa y su enfoque debe fundamentarse en estudios psicológicos. Esta escuela tiene como técnica y base la administración por objetivos; en donde aporta que las personas no son pasivas por naturaleza sino que se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes en las empresas. La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización, se encuentran latentes en todo ser humano; es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.¹⁹

Escogimos la escuela Neo-Humano Relacionista porque allí nace un autor llamado Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), que define el direccionamiento estratégico por medio de su teoría de la administración por objetivos; en la cual plantea que hay que definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir y definir son:

- a) La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- b) La innovación tanto en productos y servicios como en procesos. La productividad.
- c) La rentabilidad.
- d) Los recursos físicos y financieros.
- e) El rendimiento y desarrollo del directivo.
- f) El rendimiento y la actitud de los trabajadores.
- g) Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa.²⁰

Peter Drucker menciona que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa; es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”. La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad,

¹⁹ Tomada de la clase 10 de la materia Metodología de la Investigación, profesor Adolfo León Llanos. Documento: APORTACIONES DE LAS DIFERENTES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, Escuela Neo-Humano Relacionismo [29 de octubre de 2016]

²⁰ Administración por Objetivos [En línea]. [Citado en 30 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <[https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_\(APO\)>](https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_(APO)>)

equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

Es importante que el gerente sepa que la planeación estratégica es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. Además, se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales; pues estas existen sólo en el presente, pero hasta la determinación más práctica y sencilla puede comprometer el rumbo de la organización durante mucho tiempo.

No se trata de un intento de eliminar el riesgo; sin embargo, es esencial determinar que los compromisos afrontados sean los que correspondan, pues el resultado final de una planeación estratégica eficaz debe ser la capacidad de afrontar un riesgo más acentuado, siendo este un modo de mejorar el desempeño empresarial.

Drucker explica que los directivos se ven envueltos en una rutina diaria que les hace perder la noción de hacia donde se dirigen, pero gracias a la dirección por objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones y así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización.

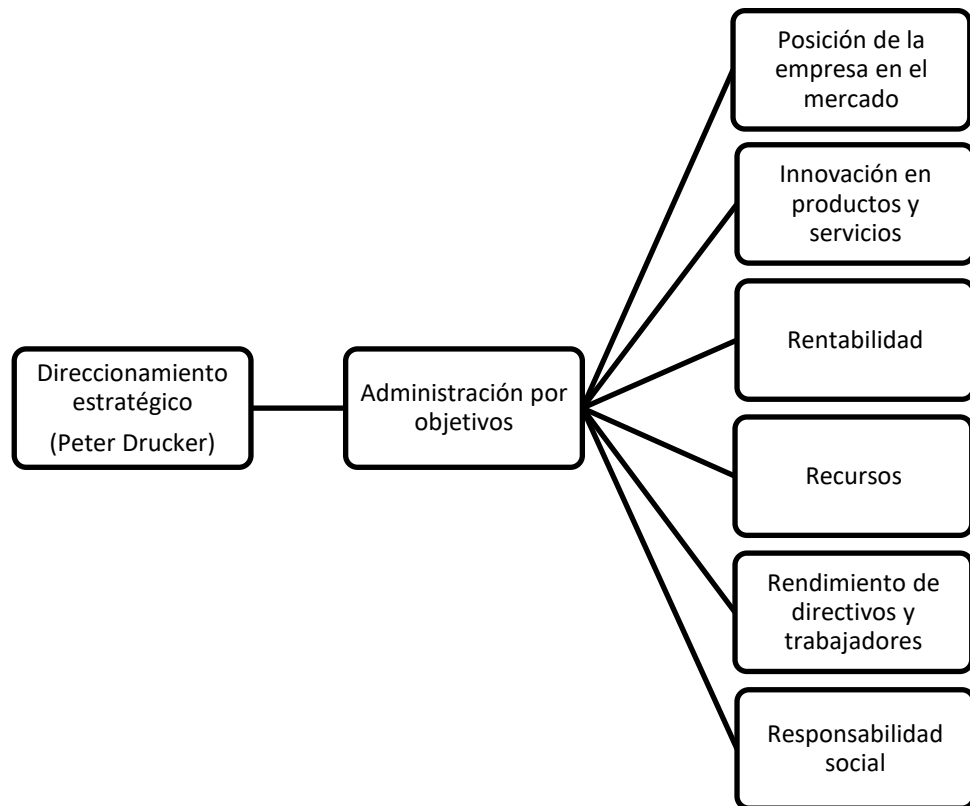
La Teoría Neoclásica dirigió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización, desplazando así la idea anterior de las llamadas "actividades-medio" donde el enfoque principal estaba basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las "actividades"; ahora todos se centraban en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación dejó de ser "cómo" administrar y avanzó a "por qué" y "para qué" administrar. El énfasis era hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.²¹

La administración por objetivos es un tipo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para dirigir una organización; preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección; un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Se convierte en un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan juntos objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las remuneraciones con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por

²¹ Ibíd.

toda la organización y así realizar todos los objetivos; tomando decisiones estratégicas que permitan un excelente desempeño de la organización, alcanzando las metas propuestas.

Figura 8. Direccionamiento estratégico según Peter Drucker



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Septiembre 3 de 2.017.

El trabajo de investigación se sustentará en el doctor Humberto Serna y su libro “Planeación y gestión estratégica”, para el desarrollo de una planeación estratégica correcta; interpretando el análisis externo e interno de la organización, como también la formulación de la misión, la visión, las estrategias, los objetivos corporativos y los principios corporativos.

Humberto Serna en su libro define a la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizaciones, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su

revisión, monitoria y ajustes periódicos; para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

En el diagnóstico estratégico, Serna detalla la DOFA como un complemento del Perfil de capacidad Interna (PCI), del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y del análisis de la Competitividad (Perfil Competitivo PC); el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayor probabilidad tiene de éxito.

Según Humberto Serna, “el Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

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

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

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.²²

Para Humberto Serna, el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) “es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar sin un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.”²³

²² SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. 1.994. Capítulo 5, p. 102

²³ Ibíd., p. 122-123.

Otro autor que será relevante en el proceso del análisis del sector y la competencia es Benjamín Betancourt; el cual, en su libro de “Análisis del sector y la competitividad” se enfoca en el modelo de las cinco fuerzas competitivas establecidas por Michael Porter; con el fin de interpretar variables como: la intensidad de la rivalidad, la amenaza de los nuevos entrantes, los productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores y clientes.

Las cinco fuerzas competitivas prioriza a la competencia como un todo que no se limita a los cambios del mercado y que dinamiza los procesos de marketing para el alcance de sus metas; analizando los clientes, los proveedores, la competencia potencial y los sustitutos del negocio.

Para Benjamín Betancourt, el Benchmarking o Referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. También es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar; es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan, para proceder a la solución.²⁴

5.2 MARCO CONCEPTUAL

La principal función de este marco conceptual es brindar una guía sólida para el seguimiento de la investigación; definiendo los diferentes términos (lenguaje técnico); los cuales serán utilizados con mayor frecuencia y sobre los cuales se sostiene las fases del conocimiento científico: observación, descripción, explicación y una posible predicción.

Bajo la **dirección** de enfoque definida por Joel Lerner y Baker, la dirección consiste “en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión”. Roberto B. Buchele dice que “la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtenga los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”; dando

²⁴ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. p. 163.

a comprender que la dirección es una operación de motivación, donde los colaboradores logran los objetivos de la empresa bajo la supervisión y comunicación con los líderes de la organización.

Según Alfred Chandler Jr., la **estrategia** es definida como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas; con el interés puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas siguen en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) para poder ser administrada en su crecimiento”.²⁵

Para Igor Ansoff, la estrategia es “el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones (producto-mercado), tal que definan la esencia de la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios en la que planea para el futuro la organización”.²⁶ Lo que significa que la estrategia está compuesta por metas propuestas por la organización de largo plazo, cumpliendo con las actividades y esencias de los negocios como producto-mercado.

Obteniendo un enfoque de **direccionamiento estratégico**, donde según Camacho (2002, p. 2), esto es “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.²⁷

Thompson y Strickland (2004, p. 6), lo definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia; así como, implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.²⁸ Esto indica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

²⁵ Definición de estrategia [En línea]. [Citado en 10 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<https://direccionygerencia.wordpress.com/tag/definicion-de-estrategia>>

²⁶ Ibíd.

²⁷ Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28 [En línea]. [Citado en 10 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>>

²⁸ Ibíd.

En la **organización**, se da un proceso de elaboración de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos; al tener la capacidad de innovar en dichos aspectos se podrá anticipar a las necesidades de los consumidores.

Según Porter, Lawler & Hackman (1975), "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"²⁹.

Díaz de Quijano (1993), nos explica que las organizaciones "son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables; que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines"³⁰. Estos fines, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender a las organizaciones con alianzas de poder. Con duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia personal.

Toda organización está en una constante **evaluación** de sus objetivos a corto y largo plazo. Williams P. Leonard explica la evaluación como "un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Fernández Arena J.A, sostiene que "es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución".³¹ La evaluación comprende a toda organización, institución o departamento gubernamental en la medición de la operación y control

²⁹ Definiciones de organización [En línea]. [Citado en 14 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.webscolar.com/conceptos-de-organizacion-y-administracion-por-varios-autores>>

³⁰ Ibíd.

³¹ Gerencie.com [En línea]. [Citado en 20 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>>

de sus recursos; siendo esta una revisión objetiva y completa de la satisfacción de los objetivos de la empresa.

La **matriz DOFA**, es la herramienta más utilizada por las organizaciones como medición de los objetivos. Alan Chapman indica que “el análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas”.³²

Idalberto Chiavenato, en la Introducción a la Administración (2003) Mc Graw Hill, menciona que “el análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, que por lo general se usa como parte de una exploración del entorno, el cual ayuda a identificar los factores externos que deben ser previstos y los factores internos (fortalezas y debilidades), que necesitan ser planificados en la determinación del rumbo de la empresa”.³³ Cuando se cuenta con la Matriz DOFA al momento de la toma de decisiones en la organización, se evalúa los entornos internos y externos a ella; planificando las estrategias a realizar a futuro minimizando los riesgos.

La **planeación estratégica** según Armijo (2011), “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”.³⁴

Muchnick (1999), indica que “el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna”.³⁵ En ambas fuentes de planificación estratégica se demuestra que es una operación dinámica, donde los procesos de la toma de decisiones se hacen bajo observaciones generales; anticipando los desafíos y oportunidades para la organización. Asimismo, el proceso de

³² Degerencia.com [En línea]. [Citado en 21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

³³ Pensamiento administrativo – pág. 1 [En línea]. [Citado en 21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT019/Unidad2/Act25_lect_Tecnicas_estrategicas_planeacion.pdf>

³⁴ Eumed.net [En línea]. [Citado en 21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>>

³⁵ Ibíd.

planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

Cuando se habla de **toma de decisiones**, se hace referencia a aquellas decisiones tomadas por la alta gerencia, planificando su acción a realizar; ya sea en un momento cercano o futuro, se indaga sobre el rumbo que se desea para la organización.

Wharton Stephen tiene una explicación más exacta de la toma de decisiones, según él “las situaciones complejas en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones y toda decisión implica un riesgo. Es muy importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión”³⁶. Así mismo, Stoner, et al (2003:260), define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.³⁷

5.3 MARCO CONTEXTUAL

A lo largo de la historia colombiana, en el sector comercio se ha llevado a cabo un proceso de apertura desde 1990, la cual ha integrado a países de mercados mundiales. En dicha época, Colombia incurrió paulatinamente al proceso de internacionalización en la economía; teniendo efectos importantes sobre las actividades comerciales y el mercado de bienes y servicios en el país. La principal herramienta que ha utilizado en los últimos años son los Tratados de Libre Comercio (TLC); en la actualidad Colombia cuenta con 13 TLC vigentes y 5 adicionales suscritos. De estos hay cuatro que lideran la agenda nacional en materia agropecuaria: la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y Corea del Sur. Dando paso a los tratados con Estados Unidos, Colombia exporta el 26% del total de sus productos agroquímicos siendo representativa esta cifra en las ventas totales de Colombia en el exterior.

³⁶ Resumidos [En línea]. [Citado en 21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.resumido.com/es/libro.php/261>>

³⁷ Revista espacios [En línea]. [Citado en 21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>>

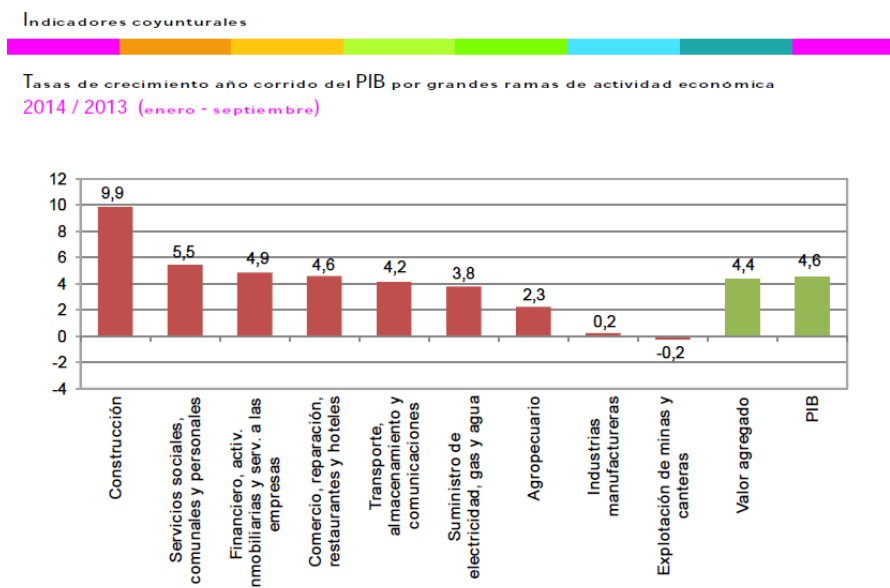
La industria productiva de agroquímicos a nivel nacional e internacional es comprendida por cuatro actividades: la producción de productos intermedios para fertilizantes; la de abonos y fertilizantes; la elaboración de plaguicidas y de herbicidas y reguladores biológicos. Este perfil presenta en forma breve la caracterización de la estructura productiva, la estructura de la protección nominal y efectiva y las oportunidades que esta cadena tiene en el mercado internacional.

La estructura empresarial de la industria de agroquímicos en Colombia está compuesta por empresas de propiedad nacional y empresas filiales de compañías multinacionales; caracterizándose, en los últimos años, por la fusión de varias compañías que tienen operaciones en el país. En esta cadena productiva se destaca la participación de tres grandes empresas en el mercado: Ciba Geigy Col. S.A., Dupont de Col. S.A. y Dowelanco de Colombia.

La industria de agroquímicos presenta una alta dependencia de la evolución de la actividad agrícola, especialmente de la agroindustria y el sector cafetero en Colombia. Por lo tanto, su demanda se ve afectada por elementos diversos como el factor climático; el comportamiento de los mercados internacionales (café, flores y banano) y las políticas de promoción de cultivos. En este proceso dan consecuencias a la modernización del sector, la creciente participación de los formatos modernos, mejoras significativas en la productividad y mayores exigencias en relación a la cualificación del personal a contratar.

La combinación de todos estos factores tiene una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y en el empleo. En recopilación, los rasgos más representativos para PIB en el año 2014 respecto al año anterior son de 4,6% teniendo una participación del 4,6% en el sector comercio y un 2,3% en el sector agropecuario colombiano.

Figura 9. Tasa de crecimiento año corrido del PIB por grandes ramas de actividad económica



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)³⁸

Con una contribución al empleo en el mes de septiembre del 59,16%³⁹ teniendo un aumento del 1,15% frente al año anterior. El comercio ocupa el cuarto puesto en el PIB, después de la construcción, servicios sociales y los servicios financieros. En la cual podemos encontrar diez organizaciones nacionales y quince multinacionales; generando en Colombia 3.000 empleos directos y 45.000 indirectos; teniendo una oferta y demanda de productos en 2.500 puntos de venta en todo el país. El 47% del mercado de agroquímicos corresponde a herbicidas (malezas), el 31% a insecticidas (insectos y otros animales) y el 22% a fungicidas (hongos).

El sector agrícola en el departamento del Valle del Cauca, ha ido creciendo año tras año. Según Finagro, durante el año 2013 se desembolsaron créditos agropecuarios a este departamento por un total de \$25.571 millones.⁴⁰ Atrayendo beneficios para los agricultores pequeños en cuanto a líneas de siembra e infraestructura, instalaciones para agricultura y adecuación de tierras. También gracias a Colombia

³⁸ Indicadores Coyunturales - DANE. Pág. 79 [En línea]. [Citado en 01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2015/Indicadores_Coyunturales_Marzo_20_2015.pdf>

³⁹ Banco de la República [En línea]. [Citado en 01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>

⁴⁰ Ibíd.

Siembra, el Norte del Valle podría aportar hasta 100.000 hectáreas del millón que contempla este proyecto. Los cultivos hortofrutícolas pueden ser los más beneficiados, aunque en los cultivos de cereales, se esperan sembrar 310.000 nuevas hectáreas con un beneficio mayor.⁴¹

Todas estas ayudas motivan a los agricultores de la región a invertir en la agricultura; permitiendo un crecimiento en áreas de diversidad de cultivos; generando la necesidad de una asistencia técnica, de productos agroquímicos para combatir las enfermedades fitosanitarias y plagas y la de un buen seguimiento y control a sus cultivos obteniendo grandes cosechas y satisfaciendo su necesidad económica.

El Municipio de Cartago, Valle del Cauca, está caracterizado por tener 3.834 empresas activas, las cuales generan poco más de 9.994 empleos en el año 2012. Al dividir las empresas por su nivel de activos, encontramos que cerca de 3,450 están en el rango menor a 20 millones; es decir, el 90% de las empresas son pequeñas; estas empresas emplean cerca de 6.031 personas. Sólo 10 empresas grandes tienen más de 5.000 millones en activos que generan cerca de más 1.384 empleos en el municipio.

Cuadro 3. Empresas activas en Cartago año 2012

Empresas con activos entre	Activos totales	%	Nro de empresas	%	Nro de Empleados	%
Hasta 20 millones	8,176,565,462	1.25%	3,450	89.98%	6,031	60.35%
20 a 50 millones	4,252,358,571	0.65%	133	3.47%	519	5.19%
50 a 100 millones	5,265,353,940	0.81%	73	1.90%	369	3.69%
100 a 500 millones	21,541,879,703	3.30%	88	2.30%	501	5.01%
500 a 1.000 millones	25,146,130,992	3.86%	34	0.89%	357	3.57%
1.000 a 5.000 millones	110,827,994,463	17.00%	46	1.20%	833	8.34%
Más de 5.000 millones	476,587,677,229	73.12%	10	0.26%	1,384	13.85%
Total	651,797,960,360	100%	3,834	100%	9,994	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Cartago – Perfil productivo Municipio Cartago⁴²

⁴¹ Viviendo Cali, Los beneficios de Colombia Siembra para el Valle. [En línea]. [Citado en 01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.viviendocali.com/beneficios-colombia-siembra-valle-del-cauca>>

⁴² Perfil productivo Municipal Cartago Pág. 59 [En línea] [Citado en 5 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.redormet.org/wp-content/uploads/2016/01/perfil-productivo-municipio-cartago.pdf>>

La visión de Cartago está orientada hacia el sector terciario, definiéndola como una “Ciudad de Servicios”; es quizá la apuesta económica que busca integrar las actividades cultural, social, geográfica, de infraestructura y económica. Los sectores potenciales identificados por el municipio de Cartago son: servicios, comercio, turismo, agropecuario, microecoempresarial, y agroindustria. Teniendo en cuenta las cadenas productivas que se deben desarrollar y fortalecer en Cartago; las cuales son: café, cítricos, soya, frutales, caña panelera, azucarero (zona norte del valle), maíz (amarillo y blanco), apícola, avícola, bovino, lechero, porcícola, plátano, banano, turismo, clúster bordado, empresas del mueble y transporte seco multimodal.

Cartago registra firmeza en la producción de frutas según el ente territorial. Teniendo una producción de cítricos con cerca de 646 toneladas al año, equivalente a unas 78 hectáreas sembradas; le sigue el banano con 25 hectáreas sembradas equivalente a 175 toneladas anuales del producto; se destaca la maracuyá con 5 hectáreas equivalente a unas 71 toneladas de este producto; finalmente, el total de disponible para frutales son de 87 hectáreas. La producción de cultivos permanentes en el municipio de Cartago (plantado y cosechado) es la caña de azúcar que posee cerca de 3.328 hectáreas, la caña panelera 112 hectáreas, café 450 hectáreas y el plátano 157 hectáreas.

En los corregimientos de Piedras de Moler, Cauca, Zaragoza, Coloradas y Modín; se observa las actividades de producción agrícola mostrando el primer grupo de cultivo; en donde la caña de azúcar predomina en los corregimientos del Cauca y Zaragoza con 2.300 hectáreas y 998 respectivamente, sembradas.

El café se destaca en Modín y Piedra de Moler con cerca de 380 hectáreas y caña panelera en Coloradas. Por otra parte, el maíz amarillo se concentra en los corregimientos de Cauca y Zaragoza con cerca de 890 hectáreas sembradas y tecnificadas; el maíz blanco en Cauca y Soya en Zaragoza; estos productos gozan de un nivel agroindustrial avanzado. El plátano y el banano se encuentran en el corregimiento de Modín con cerca de 160 hectáreas.⁴³

Cartago nombrado como capital del Norte del Valle, se sitúa a sus alrededores como un epicentro de oportunidades, en las cuales las empresas del sector agrícola se pueden proyectar a lo largo del tiempo, con crecimientos paulatinos en ventas y en

⁴³ Ibíd., p. 88-89.

rentabilidad; generando empleos, ganancias, acaparamiento del mercado y Good Will.

5.4 MARCO LEGAL

En los últimos años se han creado una serie de leyes, decretos, resoluciones y acuerdos relativos al sector de agroquímicos. La empresa que se dedica a la distribución y producción de sustancias peligrosas debe estar suficientemente informada acerca de la vigencia, actualización o derogación de dichas normas, ya que sirven de guía para no exponerse al incumplimiento y evitar posibles sanciones.

Greensite es una empresa agropecuaria, que se dedica a la comercialización de productos de alto riesgo como son los agroquímicos, que afectan directamente al medio ambiente; generando trastornos en los seres vivos y aportando al cambio climático. Con base en esto, la empresa se encuentra regida por la siguiente normatividad:

Ley 822 de 2003: Establecer los requisitos y procedimientos concordados para el registro, control y venta de agroquímicos genéricos en el territorio nacional, incluidos sus ingredientes activos grado técnico y sus formulaciones, para minimizar los riesgos de la salud humana y su impacto en el medio ambiente. Esta ley define los términos: ingrediente activo grado técnico, estado de la técnica, agroquímico genérico, plaguicida genérico de uso agrícola, producto formulado, estudios de toxicología, concepto toxicológico, agroquímico de referencia, registro de venta y licencia ambiental. Además, designa al ICA como responsable de “organizar y asegurar el desarrollo y ejecución de los procedimientos de registro y control de los agroquímicos de uso agrícola”.⁴⁴

Resolución No. 00099 de 2000: Expedida por Instituto Colombiano Agropecuario ICA, por la cual se prohíbe la aplicación por vía aérea de herbicidas hormonales y de contacto en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca; al igual que se autorizan las aplicaciones por vía aérea o terrestre de herbicidas, defoliadores, reguladores fisiológicos y de maduradores de caña en estos mismos departamentos

⁴⁴ Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx>>

siempre y cuando exista recomendación escrita y firmada por un Ingeniero Agrónomo. Además, establece que el ICA sancionará las violaciones a la presente resolución con multas hasta de 10.000 salarios mensuales mínimos legales vigentes.⁴⁵

Resolución 302 de 2006: Expedida por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por la cual se someten a libertad vigilada a todos los bienes fertilizantes, plaguicidas, enmiendas, acondicionadores de suelo, coadyuvantes y reguladores fisiológicos ya sean orgánicos, químicos o biológicos de uso agrícola importados, producidos o formulados por los agentes del mercado. Esta resolución aplica para todo agente económico que produzca, formule o importe estos productos en el territorio nacional.⁴⁶

Ley 1159 de 2007: Por medio de la cual se aprueba el "Convenio de Rotterdam para la Aplicación del Procedimiento de Consentimiento Fundamentado previo a ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos, Objeto de Comercio Internacional"; hecho en Rotterdam el diez (10) de septiembre de mil novecientos noventa y ocho (1998). El objetivo del presente convenio es promover la responsabilidad compartida y los esfuerzos conjuntos de las partes en la esfera del comercio internacional de ciertos productos químicos peligrosos a fin de proteger la salud humana y el medio ambiente frente a posibles daños y contribuir a su utilización ambientalmente racional; facilitando el intercambio de información acerca de sus características, estableciendo un proceso nacional de adopción de decisiones sobre su importación y exportación y difundiendo esas decisiones a las partes.⁴⁷

Ley 160 de 1994: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones. Los principales objetivos de esta ley son: promover y consolidar la paz, a través de mecanismos encaminados a lograr la justicia social, la democracia participativa y el bienestar de la población campesina; reformar la estructura social agraria por medio de procedimientos enderezados a eliminar y prevenir la inequitativa concentración de la propiedad; apoyar a los hombres y mujeres campesinos de escasos recursos en los procesos de adquisición de tierras; elevar

⁴⁵ Marco Jurídico Ambiental [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.asocana.org/documentos/432011482b69b800ff00,000a000,878787,c3c3c3,0f0f0f,b4b4b4,ff00ff,ffffff,2d2d2d,b9b9b9.pdf>>

⁴⁶ Ibíd.

⁴⁷ Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?page=2>>

el nivel de vida de la población campesina; fomentar la adecuada explotación y la utilización social de las aguas y de las tierras rurales; acrecer el volumen global de la producción agrícola, ganadera, forestal y acuícola; promover, apoyar y coordinar el mejoramiento económico, social y cultural de la población rural; garantizar a la mujer campesina e indígena las condiciones y oportunidades de participación equitativa y regular la ocupación y aprovechamiento de las tierras baldías de la Nación.⁴⁸

Ley 99 de 1993: Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la Gestión y Conservación del Medio Ambiente y los Recursos Naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. El Ministerio del Medio Ambiente se crea como organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir, en los términos de la presente Ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la Nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible. Además, con esta ley se organiza el SINA, para asegurar la adopción y ejecución de las políticas y de los planes, programas y proyectos respectivos, en orden a garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos del Estado y de los particulares en relación con el medio ambiente y con el patrimonio natural de la Nación.⁴⁹

Ley 101 de 1993: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. Esta ley tiene como objetivos: otorgar especial protección a la producción de alimentos; adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía; promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional; elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros; impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera; procurar el suministro de un volumen suficiente de recursos crediticios para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras; crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización rural y a la protección de los recursos naturales; favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica a los pequeños productores; determinar las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero; establecer los Fondos de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y

⁴⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/SitePages/NormativaLeyes.aspx>>

⁴⁹ Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?page=9>>

Pesqueros; propender por la ampliación y fortalecimiento de la política social en el sector rural; fortalecer el subsidio familiar campesino; garantizar la estabilidad y claridad de las políticas agropecuarias y pesqueras en una perspectiva de largo plazo y estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros en las decisiones del Estado que los afecten.⁵⁰

Ley 607 de 2000: Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología. La presente ley tiene por objeto garantizar la asistencia Técnica Directa Rural Agropecuaria, Medio ambiental, asuntos de aguas y pesquera, al ordenar la prestación de los servicios de asistencia técnica directa rural por parte de los entes municipales; racionalizar y coordinar las actividades correspondientes con miras a asegurar la ampliación progresiva de la cobertura, calidad y pertinencia del servicio de asistencia técnica; así como, el seguimiento, orientación y acompañamiento en la prestación del servicio por parte de las entidades del orden departamental y nacional, en condiciones que permitan la libre escogencia por los beneficiarios de dichos servicios. Con la prestación de la asistencia técnica directa rural, se crean las condiciones necesarias para aumentar la competitividad y la rentabilidad de la producción, en un contexto de desarrollo regional y en el marco de la internacionalización de la economía, a la par que se garantiza el acceso equitativo a los servicios estatales y a los beneficios de la ciencia y la tecnología a todos los productores rurales.⁵¹

Ley 1731 de 2014: Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA). La presente ley tiene por objeto adoptar medidas, especialmente en materia de financiamiento, tendientes a impulsar la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial y fortalecer la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria.⁵²

⁵⁰ Congreso de la República, Secretaría General del Senado, antecedentes de ley [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.htmls>

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/1731_2014.pdf>

La empresa GREENSITE se encuentra ceñida por las leyes anteriormente citadas y encuentra su ente regulador en el **ICA** (Instituto Colombiano Agropecuario), el cual según el artículo 5 del decreto 4765 del 18 de diciembre de 2008 tiene por objeto:

Artículo 5°. Objeto. El Instituto Colombiano Agropecuario, Ica, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales; la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícola; con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.

Las actividades de investigación y de transferencia de tecnología contempladas desde su creación, serán ejecutadas por el Instituto mediante la asociación con personas naturales o jurídicas.⁵³

Gran parte del portafolio ofrecido por Greensite S.A.S., se encuentra basado en productos fitosanitarios; es decir, plaguicidas y fertilizantes. Los plaguicidas se encuentran divididos en: herbicidas, fungicidas, bactericidas e insecticidas. Estos productos son los encargados de controlar fitosanitariamente los cultivos de los clientes, regulando y acabando las enfermedades de los mismos.

La normatividad que se aplica al control fitosanitario por medio de los plaguicidas en Colombia es regida por el Ministerio de Agricultura, el cual dice:

“Con el fin de cumplir los requisitos sanitarios del Protocolo EUREPGAP de las grandes superficies de la UE, este Ministerio elevó ante la SG de la CAN la petición formulada por el ICA; para solicitar la autorización de ampliar el uso de los plaguicidas registrados en nuestro país a los cultivos de frutas exóticas, hierbas aromáticas y culinarias, por un período de tres años, tiempo que el ICA y las empresas titulares de los plaguicidas estiman conveniente para adelantar los ensayos requeridos.

Como resultado de esta gestión, se aprobaron 22 sustancias activas y 4 protocolos para el caso de la uchuva y de las hierbas aromáticas y culinarias respectivamente.

⁵³ Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/EI-ICA/Funciones.aspx>>

Igualmente, se están tramitando los protocolos para algunos grupos de productos como las pasifloras, con miras a cumplir con los requisitos exigidos por la UE”.⁵⁴

Cuadro 4. Matriz de impacto normativo

La siguiente matriz tiene como objetivo resumir las normas que rigen el sector agrícola en Colombia.

MATRIZ DE IMPACTO NORMATIVO				
NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	POSITIVO	NEGATIVO
Ley 822 de 2003	Ayuda a preservar el medio ambiente, minimizando los riesgos a la salud humana.	Un control riguroso por medio del ICA hacia la empresa.	Estar en regla con los entes de control.	Muchos procedimientos para alcanzar esta norma.
Resolución No. 00099 de 2000	Reducir el impacto de mortalidad de la fauna y la flora	Menos aplicaciones de producto	Estar en regla con los entes de control.	Reducción de las ventas en esta región en algunos productos.
Ley 160 de 1994	Las siembras en la región crecen.	N.A.	Entre mas áreas cultivadas, se genera incremento en las ventas	N.A.
Ley 99 de 1993	Preservación del medio ambiente	Incursión de productos orgánicos y biológicos.	Estar en regla con los entes de control.	Reducción en las ventas de plaguicidas
Ley 1731 de 2014	Reactivación del sector agrícola	La competencia también se ve fortalecida por el incremento agrícola	Mejoramiento de las ventas	Canibalismo del mercado.
Artículo 5°. Objeto (ICA)	Desarrollo sostenible del sector agropecuario y generar buenas condiciones al comercio.	Entidad que ejerce la ley	Tener en regla todos sus permisos, genera una mejor venta.	N.A.
Ley 607 de 2000	Acompañamiento de la UMAT A para el desarrollo agropecuario.	Gestión rigurosa ambiental	Animar a empresas agrícolas a crecer estructuralmente	Por medio de la gestión ambiental, se puede ocasionar un bajón en las ventas de plaguicidas
Ley 1159 de 2007	Abrir puertas hacia un mercado internacional.	Permisos Legales	Aumento de la demanda	Riesgos que conlleven un comercio exterior
Resolución 302 de 2006	Desarrollo sostenible del sector agropecuario y generar buenas condiciones al comercio.	Control por parte del Minagricultura	Documentación al día	Sin los permisos se pueden perder clientes.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Noviembre 25 de 2.016.

⁵⁴ Mincomercio de Industria y Turismo [En línea]. [Citado en 19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1077>>

6. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo corresponde a un estudio de tipo descriptivo con un enfoque mixto cualitativo – cuantitativo para analizar los factores que integran el problema de investigación.⁵⁵

Esta será una investigación descriptiva, puesto que comprenderá el problema mediante un análisis, medición, evaluación y recolección de datos sobre las variables que lo originan; ayudando a conocer las costumbres, situaciones y procesos realizados en la empresa, para proponer una solución al problema de investigación.

Gracias a este tipo de estudio se procura abordar el tema analizando las variables mediante la utilización de técnicas específicas para la recolección de la información, como encuestas y entrevistas; que permitan conocer la percepción de los integrantes de la organización y del mercado.

⁵⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 4ta edición. Cap. 5. pág. 102-103.

7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño que se acepta para el trabajo de investigación se estima no experimental transeccional; ya que se observan fenómenos tales como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señalan Kerlinger y Lee (2002): "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos".⁵⁶ El diseño es transeccional porque el alcance definido inicialmente es de tipo descriptivo, ya que la finalidad del trabajo de investigación es recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único; describiendo las variables, y analizando su incidencia e interrelación en un momento dado.

7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la desarrollo del direccionamiento estratégico de la empresa Greensite S.A.S., el enfoque adoptado será el mixto, en el cual se recolectarán, analizarán y vincularán datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.⁵⁷

7.2 EL MÉTODO

El estudio de investigación comprende dos métodos:

El método de observación

Este método se utilizará durante todo el avance de la investigación, ya que permite la realización de una evaluación empresarial, en la cual se observará de manera directa las labores de los miembros la organización y los procesos internos y

⁵⁶ Ibid., p. 205.

⁵⁷ Ibid., p. 755.

externos de la organización; a fin de determinar la situación en la que se encuentra actualmente e identificar cuáles son las variables que lo afectan directamente tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo de la organización.

A través de la observación de los miembros y procesos de la empresa se identificará información adicional como: satisfacción motivacional, clima laboral y nivel de eficiencia en cuanto a la realización de labores; también se determinarán las tendencias del mercado que puedan afectar el desempeño de la distribuidora de agroquímicos Greensite S.A.S.

Se realizarán encuestas, entrevistas y visitas para la recolección de la información y analizar los reportes suministrados para determinar el estado actual de las áreas de la empresa.

El método inductivo – deductivo

En el estudio se utilizará el método inductivo, ya que partimos desde lo particular a lo general; donde gracias a los resultados de la encuesta obtendremos “premisas verdaderas”, que posteriormente se trasformarán en conclusiones; permitiendo la ayuda del estudio de las variables que afectan positivamente o negativamente el entorno organizacional de la empresa y la posible causa de la problemática general de los procesos de la organización.

Al usar el método deductivo partimos de lo general a lo particular; para analizar los elementos externos aplicables a la distribuidora; con el fin de facilitar la comprensión del fenómeno o problema que afecta la empresa.

7.3 HIPÓTESIS

7.3.1 Hipótesis de investigación (Hi)

“Para la obtención del posicionamiento líder en el mercado y aprovechamiento de sus procesos para la mejora de su desempeño de la empresa de distribución de

agroquímicos Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca para el año 2018, se requiere de un direccionamiento estratégico”.

7.3.2 Hipótesis nula (Ho)

“Para la obtención del posicionamiento líder en el mercado y aprovechamiento de sus procesos para la mejora de su desempeño de la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca para el año 2018, NO se requiere de un direccionamiento estratégico”.

7.4 VARIABLES

Variable independiente: “Direccionamiento estratégico”.

Variables dependientes: “Mejoramiento de políticas institucionales”.

7.4.1 Variable independiente

¿Qué es direccionamiento estratégico?

La creciente tendencia en la dirección estratégica de las organizaciones de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios; no solo del entorno; sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse al entorno cambiante.

Una de las ventajas que ofrece la dirección estratégica es que proporciona lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la empresa, otra ventaja es que ayuda a los dirigentes a tomar decisiones; además, de reducir a un mínimo, el peligro de cometer errores y de este modo evitar tener sorpresas desagradables.

La principal desventaja está dada porque el direccionamiento estratégico exige la concentración de la alta dirección de la organización. La dirección estratégica constituye una de las herramientas de gran importancia con que cuenta la dirección de las organizaciones en su afán de garantizar su supervivencia y desarrollo futuro.

La dirección estratégica trata fundamentalmente de la disposición del esfuerzo organizacional dirigido al desarrollo de un objetivo, de su consecución y de la generación futura de productos y/o servicios; así como del diseño de la implementación de las políticas, por medio de las cuales se pudieran alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

- **¿Qué actividades se desarrollan en la dirección estratégica?**

La dirección estratégica está dividida en tres actividades:

1. Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

2. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

7.4.2 Variable dependiente

¿Qué es mejoramiento de políticas institucionales?

Una política institucional es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de una organización, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos; es decir, proporciona un marco de acción lógico y consistente. De esta manera se evita que la dirección, tenga que decidir sobre temas de rutina una y otra vez en deterioro de la eficiencia. Las políticas institucionales afectan a todos los miembros de una organización por el simple hecho de serlo y en cuanto son partícipes de la misma.

Toda política institucional debe fundamentarse y reflejar los valores de la organización; también, deben ser una reflexión cultural de las creencias y filosofía institucional; es decir, la formulación de las políticas institucionales manifestará de manera explícita el cómo y por qué valora esa organización a las personas que allí trabajan.

Las políticas institucionales claras pueden constituirse en una poderosa herramienta para lograr y consolidar la calidad empresarial en todas sus dimensiones, calidad que puede ser visualizada a través de una mayor eficiencia de los procesos productivos y administrativos; mejorando la comunicación entre los actores o colaboradores, una fuente inmediata de guía y curso de acción para los miembros de la organización, promoción del empoderamiento de la direcciones estratégica, personal administrativo y de apoyo y cumplimiento eficaz del propósito de la organización.

¿Qué actividades se implementan en el mejoramiento de políticas institucionales?

El mejoramiento de políticas institucionales está dividido en cuatro actividades:

- Misión.
- Principio y valores corporativos.
- Visión.
- Reglamento interno, manual de funciones y organigrama.

7.5 ALCANCE DE OBJETIVOS

La siguiente matriz tiene como propósito presentar el alcance de los objetivos planteados asignando los responsables y el plazo para su consecución.

Cuadro 5. Matriz alcance de objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZO	
					INICIO	TERMINA
Analizar el ambiente externo e interno de la organización para identificar sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.	A Febrero de 2018 se efectuará la Matriz DOFA.	Elaboración de Matriz DOFA. Informe del diagnóstico interno realizado.	* Selección de datos disponibles para una buena elaboración de la DOFA. *Entrevistas a colaboradores y funcionarios de la organización. *Encuestas	JUAN CAMILO COLLAZOS PULGARIN, SEBASTIAN SANCHEZ.	FEB 2018	FEB 2018
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	A Febrero de 2018 se concretará el sector al cual pertenece Greensite S.A.S.	Sector establecido.	*Posicionamiento en el sector. *Encuestas.	JUAN CAMILO COLLAZOS PULGARIN, SEBASTIAN SANCHEZ.	FEB 2018	FEB 2018
Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).	A Marzo de 2018 se obtendrá el informe de la competencia.	Benchmarking elaborado.	*Recopilación de información secundaria.	JUAN CAMILO COLLAZOS PULGARIN, SEBASTIAN SANCHEZ.	MAR 2018	MAR 2018
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes.	A Mayo de 2018 se concretará el programa de seguimiento y control.	Programa de seguimiento y control.	Organización de la información.	JUAN CAMILO COLLAZOS PULGARIN, SEBASTIAN SANCHEZ.	MAY 2018	MAY 2018
Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.	A Junio de 2018 se contará con un direccionamiento estratégico.	Direccionamiento Estratégico.	*Desarrollo del direccionamiento estratégico.	JUAN CAMILO COLLAZOS PULGARIN, SEBASTIAN SANCHEZ.	MAY 2018	MAY 2018

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Noviembre 30 de 2.016.

7.6 DISEÑO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

7.6.1 Información primaria

Se obtiene mediante la realización de entrevistas y encuestas al personal y a los competidores de la distribuidora Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle. También se obtiene la información por medio de la observación de la estructura organizacional y en el entorno de la empresa.

ENCUESTA

“Permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación...”⁵⁸

ENTREVISTA

Bingham y Moore (1941) definen la entrevista “como una conversación seria, que tiene un fin determinado (siendo distinta del mero placer de conversar) y que posee tres funciones: recoger datos, informar y motivar”.⁵⁹

7.6.2 Información secundaria

Esta se obtiene mediante libros de dirección estratégica y planeación estratégica; de planes de direccionamientos estratégicos de diferentes empresas ya estructurados y de fuentes de internet confiables como, proyectos de grado de otros estudiantes y artículos de diferentes autores.

⁵⁸ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. Limusa. 2006. p. 253.

⁵⁹ Concepto de entrevista [En línea]. [Citado en 5 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>>

8. DESARROLLO DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se encuentra estructurado en dos etapas; en la primera etapa se establece el desarrollo de la formulación del problema, los objetivos, la justificación, el marco de referencia y se define la metodológica de la investigación.

La segunda etapa se encuentra orientada al desarrollo del tema de investigación, con lo cual se pretende alcanzar los objetivos planteados para dar respuesta al interrogante planteado en la formulación del problema.

Una vez concluido el trabajo, se realizará un direccionamiento estratégico de la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S, compuesto por un análisis del ambiente externo e interno de la organización para identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; un análisis del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo; un análisis de la competencia de la organización mediante la realización del Benchmarking con el fin conocer su posición en el mercado; la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias para desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa; el diseño del sistema de seguimiento y control para prevenir y contribuir en la solución de problemas de la empresa y la socialización con la gerencia la elaboración del direccionamiento estratégico.

Como resultado final se obtendrán las conclusiones sobre la propuesta para el direccionamiento estratégico a la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S.

9. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO

Las organizaciones obtienen ventajas competitivas permaneciendo vigilante y estando al tanto de los cambios presentados en su entorno; brindando respuestas inmediatas de manera eficaz mostrando nuevas estrategias y mejorando el plan de acción en los momentos de crisis.

El siguiente análisis del entorno contempla los objetivos comprendidos por el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) que presenta GREENSITE S.A.S., bajo los métodos de estudio de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio. Además, de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y el perfil de capacidad interna de la compañía.

9.1 ANÁLISIS INTERNO

El diagnóstico interno se centra en la identificación y análisis de las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo; así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia. Además, examina las relaciones entre estas áreas de negocios; al igual que las implicaciones estratégicas de los conceptos de las áreas funcionales importantes y describe el proceso de realización de una auditoría interna.⁶⁰

PLANEACIÓN

Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas.⁶¹

⁶⁰ DAVID. Op. cit., p. 120.

⁶¹ Ibíd., p. 101.

Según Fred David, “La planeación es una inversión inicial para el éxito, ayudando a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que la organización tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos, reuniendo los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible”.⁶²

Para todas las empresas la planeación es la clave del éxito, ya que prepara la organización para cualquier eventualidad y para todos los cambios que resulten razonables.

En la empresa Greensite S.A.S., la gerencia ha transmitido a todo su personal los objetivos que quiere alcanzar; no obstante se ha detectado que la forma como se ha transmitido esta información ha sido informal. Esto genera que en muchos casos, las tareas no se lleven a cabo de la manera más eficiente y que los recursos de la empresa sean subutilizados y generar pérdidas.

Determinación de objetivos

En la organización Greensite S.A.S., el gerente ha difundido a sus colaboradores los objetivos que se quieren lograr; no obstante, dichos objetivos no son de fácil recordación entre los empleados debido a la informalidad y confianza que se maneja en la empresa. No existe una estandarización de estos objetivos, lo cual genera que los procesos no se lleven a cabo eficientemente; afectando la imagen empresarial.

Desarrollo de políticas

En la empresa Greensite S.A.S., la gerencia no ha desarrollado unas políticas organizacionales que faciliten el alcance de los objetivos y la implementación de las estrategias en cuanto a nivel del medio ambiente interno de la organización; por lo cual la empresa no cuenta con un crecimiento representativo en el mercado del eje cafetero y Valle del Cauca.

⁶² Ibíd., p. 129.

Elaboración de pronóstico

Según un estudiante de la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua llamado Mauricio Navarro Zeledón, “Pronosticar consiste en utilizar datos pasados para determinar acontecimientos futuros. Los pronósticos a menudo son utilizados para poder predecir la demanda del consumidor de productos o servicios, aunque se pueden predecir una amplia gama de sucesos futuros que pudieran de manera potencial influir en el éxito”.⁶³

Los autores William J. Stanton; Michael J. Etzel y Bruce J. Walker, en su libro de Fundamentos de Marketing, mencionan que: “el pronóstico de ventas, atañe a todos los departamentos de la compañía, y es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de éstos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas. En síntesis, el pronóstico de ventas es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado el optimismo desmedido o la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto”.⁶⁴

En la empresa Greensite esta variable afecta el funcionamiento interno, dado que no se hacen presupuestos de ventas, marketing e inversión; puesto que el gerente dirige a conciencia sin un cronograma de actividades. Este método de trabajo puede servir para empezar un negocio, pero a medida de que la empresa crece, los pronósticos y presupuestos se hacen necesarios para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Determinación de metas

Como empresa de distribución de agroquímicos su actividad económica depende de las ventas de sus productos, por lo que la ausencia de determinación de metas

⁶³ Elaboración de pronósticos y planeación de capacidad. [En línea]. [Citado en 22 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2012/05/tema-elaboracion-de-pronosticos-y-planeacion-de-capacidad.pdf>>

⁶⁴ Promonegocios.net. [En línea]. [Citado en 22 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<https://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>>

perjudica el funcionamiento interno, debido a que no es posible medir la gestión en ventas afectando la permanencia en el mercado.

Creación de estrategias

A causa de la informalidad de la empresa, el gerente no ha brindado las herramientas ni las bases para la consecución de los objetivos; a pesar de que tiene claridad hacia dónde dirigir la empresa. Greensite no cuenta con estrategias que soporten la toma de decisiones y mitiguen el impacto de situaciones externas.

ORGANIZACIÓN

Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las tareas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos.⁶⁵

Fred David dice que: “La función de organización de la administración se compone de tres actividades: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización del trabajo), combinar puestos de trabajo para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad al personal con las capacidades necesarias para comprometerse con un cargo elevado. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere el desarrollo de las especificaciones de estos; estas herramientas dejan en claro para el gerente y el personal en general en qué consiste cada puesto de trabajo”.⁶⁶

Manual de Funciones

La compañía Greensite S.A.S. cuenta con una herramienta para asignar funciones a los colaboradores, asignando responsabilidades y especificaciones sobre las labores que deben desempeñar diariamente.

⁶⁵ DAVID. Op. cit., p. 101

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 102.

Especificación de los puestos de trabajo

En Greensite cada colaborador conoce sus deberes y derechos, al igual que el conducto regular; sin embargo, no existe una estructura definida que refleje los niveles jerárquicos al interior. El gerente, además de liderar la empresa; se encarga de las compras, relaciones financieras y corporativas; también se asegura de que cada colaborador lleve a cabo su trabajo en pro de alcanzar el éxito. La idea de la gerencia es contar con una administración donde los colaboradores puedan opinar y generar estrategias que ayuden a optimizar los procesos de organización.

Diseño y análisis de los puestos

En la empresa existe un diseño y análisis de cargos, por lo que antes de contratar una persona se estudia y analiza el puesto de trabajo determinando la necesidad de éste. Esto permite que las personas contratadas conozcan y ejerzan sus labores con sentido de pertenencia generando resultados positivos.

MOTIVACIÓN

Fred David dice que: “La motivación es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar estas estrategias”.⁶⁷

Chiavenato define la motivación como: “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.⁶⁸

McClelland argumenta que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

⁶⁷ Ibíd., p. 131.

⁶⁸ Universidad para la cooperación internacional. [En línea]. [Citado en 28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: < [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)>

- La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.
- La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.⁶⁹

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, indica que en la empresa hay buenos líderes. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión.⁷⁰

Liderazgo y comunicación

El objetivo del gerente es que sus colaboradores estén motivados para que se comprometan con la empresa; por lo tanto procura que el ambiente de trabajo sea familiar, fomentando una administración plana en la cual los empleados pueden opinar cuando identifiquen una oportunidad de mejora. El gerente además busca que sus colaboradores cumplan con sus labores dentro de los plazos establecidos haciendo uso del trabajo en equipo.

Grupos de trabajo

Una de las cualidades de la empresa Greensite S.A.S. es el trabajo en equipo, donde el líder admite que un empleado le ayude a otro, revisándose y apoyándose mutuamente para que la labor se complete sin errores. El gerente es responsable de que sus colaboradores conozcan todos los puestos de trabajo, para que en caso de ausencia los demás tengan la capacidad de realizar las labores.

⁶⁹ Euroresidentes, vida inteligente. Motivación. Motivación según autores. [En línea]. [Citado el 28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>>

⁷⁰ DAVID, Op. cit., p. 104.

Delegación de autoridad

El gerente de Greensite S.A.S. tiene funciones específicas que solo él puede llevar a cabo, como firmar cheques, manejar dinero, negociaciones con proveedores y ser la cara de la organización frente a los medios públicos. Estas actividades no las delega en ninguno de sus colaboradores.

Satisfacción laboral y de las necesidades

La empresa vela porque el clima organizacional sea el mejor posible a través de la motivación del personal en factores como: el salario adecuado para cada colaborador, respetando las prestaciones sociales de ley, otorgando comisiones por ventas. El gerente reconoce el desempeño de los colaboradores en todas las áreas y en ocasiones brinda remuneraciones extras al salario; asimismo, apoya a sus empleados ante las entidades financieras, con el fin de que adquieran créditos para compra de vivienda, carro, educación u otra cosa que ellos deseen.

Moral de los empleados y de la gerencia

El compromiso se percibe en cada uno de sus colaboradores, además el clima organizacional facilita que se dé un ambiente de trabajo tranquilo, permitiendo que los colaboradores sean productivos y evitando las ausencias prolongadas o injustificadas.

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Fred David argumenta que, “las actividades de la administración del personal se centran en los empleados o en la administración de los recursos humanos. Donde estas actividades desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias; por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades.”⁷¹

⁷¹ Ibíd., p. 103.

Contratación

En la empresa Greensite estos procesos son coordinados por una persona de recursos humanos y el gerente. Estos procesos son desarrollados de la siguiente manera:

1. El reclutamiento de hojas de vida se realiza de acuerdo a los perfiles de cargos completando un total de 10 hojas de vida por vacante.
2. El gerente realiza entrevistas con el fin de conocer la experiencia laboral y el conocimiento de los candidatos en el campo de distribución de agroinsumos.
3. Después de la entrevista, se reúnen el gerente y recursos humanos para revisar los resultados y escoger los candidatos que cumplan la mayor cantidad de requisitos del cargo.

Capacitación del personal

Muchos de los procesos de la organización no están documentados, por lo que no existe una estandarización en la capacitación del personal. Lo anterior genera desconocimiento del portafolio de productos de la empresa.

Seguridad de los empleados

Actualmente la empresa está formalizando el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, con el objetivo de ofrecer protección a sus colaboradores frente accidentes laborales y otras situaciones que puedan ocurrir. La empresa es consciente de la importancia de sus colaboradores, puesto que son ellos los que contribuyen a la consecución de objetivos. De igual forma, este sistema otorga seguridad a la empresa frente a problemas futuros con un empleado.

Rotación del personal

La rotación del personal es frecuente en la empresa, sobre todo en el área comercial, dado que la falta de capacitación no contribuye a que los colaboradores puedan mejorar sus conocimientos sobre los aspectos relevantes de la empresa, como lo es el portafolio de productos.

CONTROL

Fred David se refiere a que el control comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

- 1) Establecer normas de desempeño.
- 2) Medir el desempeño individual y de la organización.
- 3) Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- 4) Tomar acciones correctivas.⁷²

La función del gerente de Greensite, es dinamizar los procesos para lograr los objetivos de la organización. De acuerdo con esto, el control es un proceso fundamental al interior que faculta al gerente para inspeccionar y supervisar los procesos, con el fin de identificar las oportunidades de mejora en las diferentes áreas.

Control financiero

El departamento de contabilidad está conformado por 3 personas encargadas de registrar las compras de mercancía, grabar los gastos, los pagos a proveedores, recolectar pagos de clientes y realizar análisis financieros de los créditos y su porcentaje de interés para comparar bancos y elegir la opción más favorable para la empresa. También son responsables de la generación de reportes de resultados y la parte tributaria.

Control de inventarios

La empresa cuenta con una persona que se encarga de la parte inventarios de mercancías y es el jefe de bodega. El conteo de los inventarios no se hace con la frecuencia debida puesto que la empresa no cuenta con la cantidad de personas suficientes para completar esta labor. Lo anterior produce retraso en las compras e inexactitud en las cantidades reflejadas en el sistema por lo que hay lugar a pérdida de ventas.

⁷² Ibíd., p. 104.

Control de ventas

El departamento de ventas es importante en la empresa, debido a que generan los ingresos necesarios para cumplir con las obligaciones y obtener utilidades.

Greensite ha invertido en un software especializado para este tipo de empresas, donde se visualiza rápidamente cantidades disponibles, costos y precios de venta. También se visualizan las ventas por proveedor, por cliente y por vendedor.

9.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Gracias a esta matriz se puede elaborar una evaluación directa a la parte interna de la organización Greensite S.A.S. para conocer las fortalezas y debilidades con relación a la planeación, organización, administración del personal, motivación y control. En esta evaluación surgen diferentes variables como: la carencia de objetivos, estrategias y políticas; la rotación del personal, la capacitación del personal, entre otras; las cuales exigen que la empresa formule mecanismos que ayuden a solucionar dichas variables las cuales afectan la estructura interna.

La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), requiere los siguientes pasos, según Fred David:⁷³

- 1) Hay que asignar a cada factor una ponderación que valla de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.
- 2) Asignar a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad o fortaleza importante:
 - Clasificación 1: Una debilidad importante
 - Clasificación 2: Una debilidad menor
 - Clasificación 3: Una fortaleza menor
 - Clasificación 4: Una fortaleza importante

Se observa que las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4 y las debilidades una clasificación de 1 y 2. Por lo tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa”.

⁷³ Ibíd., p. 122.

- 3) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- 4) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.”

A continuación, se presenta la matriz EFI, la cual se encarga de evaluar los factores internos de las empresas, en este caso la empresa Greensite S.A.S.

Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Manual de funciones		0.05	3	0.15
Especificación de puestos de trabajo		0.04	3	0.12
Diseño y análisis de puestos		0.03	4	0.12
Liderazgo y comunicación		0.06	4	0.24
Grupos de trabajo		0.04	4	0.16
Satisfacción laboral y de las necesidades		0.07	4	0.28
Moral de los empleados y de la gerencia		0.05	4	0.20
Contratación		0.03	3	0.09
Seguridad de los empleados		0.04	4	0.16
Control de ventas		0.05	4	0.20
Control financiero		0.01	3	0.03
Debilidades		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Determinación de objetivos		0.07	1	0.07
Desarrollo de políticas		0.07	1	0.07
Elaboración de pronósticos y presupuestos		0.06	1	0.06
Determinación de metas		0.06	2	0.12
Creación de estrategias		0.08	1	0.08
Delegación de autoridad		0.05	2	0.10
Capacitación del personal		0.04	2	0.08
Rotación del personal		0.02	1	0.02
Diseño y análisis de puestos		0.05	2	0.10
Control de inventarios		0.06	1	0.06
Total		1,00		2.51
Fortalezas		Sub Total		1.75
Debilidades				0.76

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Noviembre 15 de 2.017.

Análisis de la Matriz de Factores Internos (EFI).

Para Fred David, la puntuación promedio para las empresas a las que se les realizan esta matriz debe ser de 2,5. El resultado final al implementar la matriz de evaluación de factores internos aplicada a la empresa Greensite S.A.S, fue de 2,51.

Este valor es mayor que la media de 2,5 planteada por Fred; por lo que se puede decir que la empresa Greensite S.A.S. cuenta con un buen funcionamiento interno frente a sus fortalezas y debilidades; sin embargo, debe fortalecer y solucionar los factores que debilitan a la organización y obtuvieron una calificación de 1. Si la empresa desarrolla una solución inmediata para estos aspectos negativos, podrá convertirlos en fortalezas que ayudan a que la organización tenga éxito en el mercado y perdure en el tiempo.

Las fortalezas que resaltan en la matriz EFI y le dan un soporte a la empresa Greensite son: liderazgo y comunicación, trabajo en equipo, seguridad de los empleados, moral de los empleados, control de las ventas, diseño y análisis de los puestos de trabajo, etc. Lo anterior demuestra que a pesar de que hay aspectos por mejorar, también hay fortalezas que crean ventajas a nivel interno.

En cuanto a las debilidades que obtuvieron la puntuación más alta en la matriz EFI, se encuentran: la determinación de objetivos, el desarrollo de políticas, la creación de estrategias, elaboración de pronósticos y control de inventarios, entre otras.

Se observa que la compañía tiene más aspectos positivos (fortalezas) que aspectos negativos (debilidades), con lo cual puede estructurarse mejor para convertir estos factores críticos en elementos positivos que conlleven a un mejor funcionamiento y desarrollo interno de la empresa.

9.1.2 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI).

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.⁷⁴

⁷⁴ SERNA. Op. cit., p. 102.

Para la realización del PCI se requieren los siguientes pasos:

- a) Preparación de la Información Preliminar: Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
- b) Conformación de Grupos de Estratégicos: Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:
 - * De acuerdo con la estructura organizacional: Se hace el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.
 - * Por grupos estratégicos: Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.
 - * Participación total: El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si este es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.
- c) Identificación de Fortalezas y Debilidades: En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.
- d) Priorización de los factores: Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, se seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer análisis de Pareto que aplicar el 20/80; es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.
- e) Clasificación de los factores: Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja.

- f) Calificación del impacto: Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse igualmente, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto-Medio-Bajo.⁷⁵

Cuadro 7. Matriz del Perfil de Capacidad Interna (IPC)

Matriz del Perfil de Capacidad Interna.									
Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
Capacidad	Fortalezas			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PLANEACIÓN									
Determinación de objetivos.				x			x		
Desarrollo de políticas.				x			x		
Elaboración de pronósticos y presupuestos.				x			x		
Determinación de metas.					x			x	
Creación de estrategias.				x				x	
ORGANIZACIÓN									
Manual de funciones.		x					x		
Especificación de los puestos de trabajo.			x					x	
Diseño y análisis de los puestos.	x								x
MOTIVACIÓN									
Liderazgo y comunicación.	x						x		
Grupos de trabajo.	x						x		
Delegación de autoridad.					x				x
Satisfacción laboral y de las necesidades.	x						x		
Modelo de los empleados y de la gerencia.	x						x		
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL									
Contratación.			x					x	
Capacitación del personal.					x		x		
Seguridad de los empleados.	x						x		
Rotación del personal.				x				x	
CONTROL									
Control financiero.		x					x		
Control de inventarios.				x				x	
Control de ventas.	x						x		
Ponderación Total	7	2	2	6	3	0	12	6	2

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Noviembre 30 de 2.017.

⁷⁵ Ibíd., p. 102-106.

Análisis de Matriz del Perfil de Capacidad Interna (IPC).

Al implementar la matriz del perfil de capacidad interna a Greensite S.A.S, se observa que la empresa cuenta con una mayor cantidad de fortalezas de alta importancia que debilidades de alta importancia.

Con respecto al impacto de las variables que se analizan en la matriz, se observa que el 60% de las fortalezas y debilidades de la organización se encuentra impactando altamente la empresa, quiere decir que inciden considerablemente en la consecución de los objetivos.

De acuerdo a los resultados de la matriz y según el autor, la empresa posee un buen funcionamiento interno frente a sus fortalezas y debilidades; sin embargo, debe fortalecer y solucionar las variables que la debilitan, ya que se encuentran en el mismo nivel de importancia que las fortalezas. Al generar una respuesta de solución inmediata para estos aspectos negativos, la empresa convertirá estas debilidades en fortalezas.

Las fortalezas destacadas en la matriz IPC y que le dan un soporte a la empresa son: diseño y análisis de los puestos, liderazgo y comunicación, grupos de trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, modelo de los empleados y de la gerencia, seguridad de los empleados y control de las ventas. Es por ello que se observa que así como la organización es débil en algunos aspectos, también posee fortalezas que crean ventajas a nivel interno.

En cuanto a las debilidades que obtuvieron la más alta puntuación en la matriz EFI, se encuentran: la determinación de objetivos, el desarrollo de políticas, la creación de estrategias, elaboración de pronósticos y control de inventarios y rotación del personal; estas se muestran como los principales aspectos críticos que afectan internamente el funcionamiento de la empresa Greensite S.A.S.

9.1.3 Tabulación encuesta colaboradores Greensite S.A.S

La siguiente encuesta fue realizada en el mes de febrero 2 del 2018 en las instalaciones de la empresa Greensite S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca. Dicha encuesta fue aplicada a (8) ocho empleados de la organización entre parte administrativa y operarios, debido a que la parte de ventas se encuentra por fuera la mayor parte del año. Esta encuesta se realiza con el fin de contribuir al desarrollo del análisis interno.

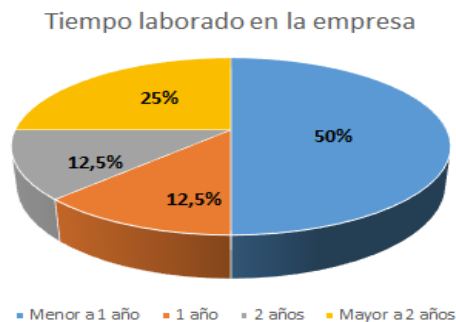
La encuesta consta de 8 preguntas, algunas con opción de respuesta múltiple; con la cual se espera recopilar la información necesaria para la realización del direccionamiento estratégico para la empresa. A continuación se presenta el análisis de los resultados:

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa Greensite S.A.S.?

Opción	Resultado
Menor a 1 año	4
1 año	1
2 años	1
Mayor a 2 años	2

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Tiempo laborado en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 50% de los empleados de la parte administrativa de la empresa Greensite S.A.S. llevan menos de 1 año en la empresa, el 12,5% de los empleados llevan 1 año, el otro 12,5% llevan 2 años trabajando allí y el 25% llevan trabajando más de 2 años en la empresa. Lo anterior se debe a que la empresa ha crecido en los últimos años y necesita contratar personal nuevo para cumplir con el desarrollo de las actividades.

2. ¿Cómo es su satisfacción laboral frente a su puesto de trabajo?

Opción	Resultado
Alta	8
Regular	0
Mala	0
Muy mala	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 100% de los empleados de la parte administrativa de la empresa presentan un alto grado de satisfacción laboral. Esto es una variable positiva debido a que la empresa cuenta con personal a gusto en su puesto de trabajo, lo cual permite alcanzar los objetivos de la organización.

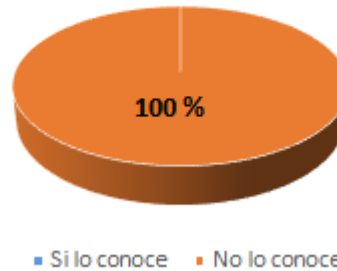
3. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Opción	Resultado
Si lo conoce	0
No lo conoce	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Conocimiento de organigrama

Conocimiento organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 100% de los empleados de la parte administrativa de la empresa no conocen el organigrama de la empresa, debido a que la empresa aún no cuenta con él. Esto genera confusión sobre las responsabilidades en los puestos de trabajo y el conducto regular a seguir en los casos necesarios.

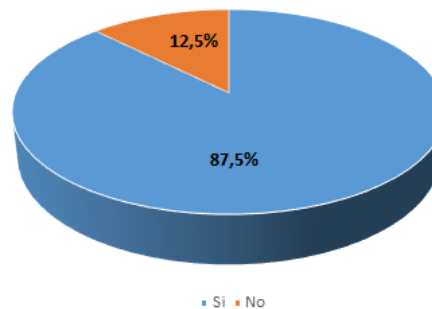
4. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Opción	Resultado
Si	7
No	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Capacitación al personal

Capacitaciones al personal



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 87,5% de los empleados de la parte administrativa de la empresa han recibido capacitaciones por parte de la empresa y el 12,5% no ha recibido capacitaciones. Esto demuestra que la empresa busca mejorar las capacidades y conocimientos de su personal con el fin de optimizar el desarrollo de las labores de la organización.

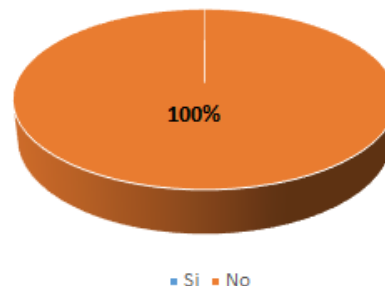
5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Opción	Resultado
Si las conoce	0
No las conoce	8

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Conocimiento de misión y visión de la empresa.

Conocimiento de misión y visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los empleados de la parte administrativa de la empresa no conocen la misión ni la visión de la empresa, debido a que la empresa aún no cuenta con ellas. Esto constituye un factor crítico, ya que la empresa debe tener establecido un rumbo hacia donde llevar sus esfuerzos a través de la consecución de objetivos que permitan mantenerla en el mercado durante mucho tiempo.

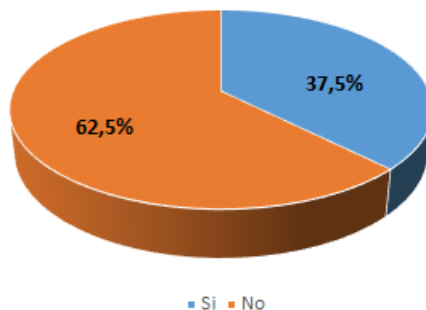
6. ¿Sabe usted cuales son las estrategias y objetivos de la empresa?

Opción	Resultado
	0
Si las conoce	3
No las conoce	5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Conocimiento de estrategias y objetivos de la empresa

Conocimiento de estrategias y objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 62,5% de los empleados de la parte administrativa de la empresa no conocen los objetivos ni las estrategias de la empresa y el 37,5% si las conoce. Esto se debe a que la empresa ha sido muy informal en todos los procesos, lo cual no facilita la socialización de estos temas importantes.

7. ¿Cómo califica usted los productos que distribuye la empresa?

Opción	Resultado
	0
Excelentes	8
Buenos	0
Malos	0
Deficientes	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Apreciación de productos distribuidos por la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los empleados de la parte administrativa califican a los productos distribuidos por la empresa como muy buenos. Esto es fundamental para la empresa, ya que los empleados son los encargados de transmitir la confianza a los clientes, generando un reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

8. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a las demás?

Opción	Resultado
Precio competitivo	0
Calidad en el servicio	1
Amplio portafolio de productos	0
Todas las anteriores	7
Ninguna de las anteriores	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica. Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 87,5% de los empleados de la parte administrativa de la empresa piensan que la empresa posee las tres ventajas competitivas, como precio competitivo, amplio portafolio de productos y calidad en el servicio. El 12,5% de los empleados de la organización considera que la ventaja competitiva se encuentra en la calidad del servicio. Lo anterior genera valor agregado hacia los clientes internos y externos; además de fomentar la confianza, la estabilidad y el crecimiento organizacional.

9.2 ANÁLISIS EXTERNO

“El propósito del análisis externo/auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término *limitada*, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores formulando estrategias que

aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales”.⁷⁶

9.2.1 Dimensión económica

El entorno económico es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas y el gobierno y donde interactúa cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Conceptos como producto interno bruto, tasa de inflación, tipo de cambio, paridad de poder de compra, tasa de desempleo, son términos que reflejan los agregados macroeconómicos y que reflejan millones de decisiones de las unidades económicas individuales y decisiones que los procesos políticos configuran mediante la política económica de los gobiernos. Un gerente debe conocer con relativa propiedad las características del entorno para estar mejor habilitado en la toma de decisiones empresariales.⁷⁷

Benjamín Betancourt describe al entorno económico como “variables económicas que condicionan el comportamiento de las organizaciones, generando cambios sustanciales en la planeación de la organización y que impactan directamente a la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso pueden provocar impactos en otros entornos”.⁷⁸

Humberto Serna dice “que los factores económicos, son los que se encuentran relacionados con el comportamiento de la economía del flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional”.⁷⁹

Cuadro 8. Variable económica. Producto Interno Bruto (PIB)

VARIABLE	PIB (Producto Interno Bruto)
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	“En el segundo trimestre de 2017 siete de las nueve ramas de actividad económica crecieron positivamente. Y tres ramas crecieron por encima de la economía: agricultura, ganadería, caza,

⁷⁶ Ibíd., p. 62.

⁷⁷ Entorno Económico. [En línea]. [Citado el 22 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.uma.edu.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/Entorno%20Econ%C3%B3mico.pdf>>

⁷⁸ BETANCOURT. Op. cit., p. 124.

⁷⁹ SERNA. Op. cit., p. 121.

	silvicultura y pesca; Establecimientos financieros y seguros; y Servicios sociales, comunales y personales”.⁸⁰ “Se destacan, además de Productos de la refinación de petróleo (9,3%), Fabricación de sustancias y productos químicos (2,6%), Elaboración de aceites y grasas (5,6%), Fabricación de papel y cartón (4,2%). Durante el primer trimestre de 2017 diez de las 24 ramas de actividad de la Industria manufacturera crecieron positivamente”.⁸¹ “En el segundo trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles creció en 0,9% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el crecimiento en el valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares en 1,4%; comercio en 0,8%; y mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos en 0,3%”.⁸²
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Según cifras del DANE y el portal de Portafolio, el sector agropecuario y los productos de fabricación de sustancias y productos químicos; son hoy en día los más dinámicos entre la economía Colombiana, por lo que han incursionado en nuevos mercados a nivel nacional siendo grandes potenciales de crecimiento en el PIB.
RELACIÓN CON EL SECTOR	Es importante resaltar que el Banco de la República tenía la expectativa de que la economía creciera tan solo 1,3% en el primer trimestre de este año, con un rango entre 0,8% y 1,8%. Según el Emisor, las cifras de actividad económica para el primer trimestre de 2017 sugieren que la dinámica de la demanda interna habría sido más débil que la estimada tres meses atrás. Indicadores como el índice de confianza del consumidor y las ventas al por menor apuntan hacia un consumo creciendo a tasas históricamente bajas. Entre tanto en un sondeo que realizó LR con 10 entidades financieras, se dio a conocer que el promedio que se esperaba era 1,13%. La principal justificación de los analistas eran los deficientes resultados en industria, confianza del consumidor y comercio.⁸³

⁸⁰ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. [En línea]. [Citado el 22 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>>

⁸¹ Portafolio. [En línea]. [Citado el 22 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-primer-trimestre-de-2017-506051>>

⁸² Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. [En línea]. [Citado el 22 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf>

⁸³ La República. [En línea]. [Citado el 23 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.laRepública.co/economia/el-pib-en-el-primer-trimestre-de-2017-subio-11-segun-el-dane-2511391>>

IMPACTO CON LA EMPRESA	Los impactos generados por el PIB hacia la empresa Greensite S.A.S. son beneficiosos, ya que brinda oportunidad de crecimiento y ampliación a nuevos clientes potenciales.
-------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Febrero 22 de 2.018.

Cuadro 9. Variable económica. Política monetaria

VARIABLE	Política monetaria
CALIFICACIÓN	Amenaza.
COMPORTAMIENTO	La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de inflación objetivo, cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía. Esto significa que los objetivos de la política monetaria combinan la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y del empleo. En tanto las metas de inflación sean creíbles, estos objetivos son compatibles. De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución y contribuye a mejorar el bienestar de la población ⁸⁴ .
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	En Colombia, la inflación se mide a través del índice de precios al consumidor (IPC), cuyo cálculo realiza el DANE. El Banco de la República, por mandato constitucional, es el encargado de mantener el índice de inflación en niveles aceptables, con el fin de garantizar un adecuado desempeño de la actividad económica. ⁸⁵
RELACIÓN CON EL SECTOR	En cuanto al sector agrícola y más aún en el sector agroquímicos la relación con el IPC le permite conocer las variaciones, las bajas en la industria, ya que son determinantes para el desarrollo y crecimiento del sector, dado que al presentar decrecimiento impacta negativamente en la industria.
IMPACTO CON LA EMPRESA	Greensite podría mantener el precio de sus productos por decisión propia o por control gubernamental; lo cual contribuiría a una reducción del margen, disminuyendo las posibilidades de crecimiento y podría llegarse incluso a una reducción de liquidez por falta de recursos. En períodos inflacionarios la empresa requiere de una mayor financiación, ya que al aumentarse el costo de las materias primas, se eleva el valor de los inventarios; lo cual implica que sea necesaria una mayor financiación.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Febrero 23 de 2.018.

⁸⁴ Banco de la República. Política Monetaria. [En línea]. [Citado el 23 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>.

⁸⁵ Banco de la República. Inflación. [En línea]. [Citado el 26 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>.

Cuadro 10. Variable económica. Tasa representativa del mercado (TRM)

VARIABLE	Tasa representativa en el mercado: (TRM)
CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	El comportamiento observado por la Superintendencia Financiera de Colombia y el Banco de la República de Colombia presenta el promedio de la TRM para el año en curso 2017: ⁸⁶ Ene. \$2.941,40 - Feb. \$2.879,57 - Mar. \$2.942,29 - Abr. \$2.877,82 - May. \$2.923,61 - Jun. \$2.957,10 - Jul. \$3.036,58 - Ago. \$2,973.20 - Sep. \$2,917.09 - Oct. \$2,953.76
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. La tendencia observada a lo largo del año en curso es a la alza con un promedio de 0.87% (\$26.23)
RELACIÓN CON EL SECTOR	Para el sector agropecuario y los productos de sustancias químicas, permanecen en una gran incertidumbre con referencia al TRM, ya que muchas de los productos principales que se comercializa provienen de otros países y si el dólar tiende a aumentar su valor con relación al peso, el sector se ve seriamente afectado.
IMPACTO CON LA EMPRESA	La amenaza que representa la alza del TRM para Greensite S.A.S., se debe a que los suministros de productos agroquímicos que se distribuyen; son importados por los proveedores generando alzas en los costos al momento de la compra. Los cuales se verán afectados a los clientes; reduciéndose posiblemente las compras en un 30%.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Febrero 26 de 2.018.

Cuadro 11. Variable económica. Política fiscal

VARIABLE	Política Fiscal
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	Se comporta como un moderador de la economía; ya que regula los ciclos económicos, se preocupa por elevar el nivel de ingreso nacional, redistribuir el ingreso, proveer bienes públicos, aumentar el empleo, entre otros. ⁸⁷

⁸⁶ Dólar/Web. Tasa Representativa del Mercado (TRM). [En línea]. [Citado el 26 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>>.

⁸⁷ Banco de la República de Colombia. Política Fiscal. [En línea]. [Citado en 27 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal>>.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	El Banco de la República, también dice que “la política fiscal incluye las formas de financiar los gastos de gobierno. Por ejemplo, si la economía está entrando en una fase recesiva, el gobierno puede disminuir los impuestos y aumentar el gasto, con el fin de expandir la demanda agregada y superar la recesión. Si existe un nivel de desempleo muy alto, puede procurar crear nuevos empleos y otorgar subsidios temporales a los desocupados; si existe una alta tasa de inflación, intentará reducir el gasto para contrarrestar posibles presiones de demanda y moderar las alzas de precios.” ⁸⁸
RELACIÓN CON EL SECTOR	Para el sector agropecuario y los productos de fabricación de plaguicidas es una gran oportunidad porque es la manera más adecuada de que el gobierno ayude a los clientes finales con un aporte económico que favorezca al productor; ya que al mejorar los precios de los productos de la canasta familiar ellos podrán vender las frutas y verduras con un mayor precio generando altas utilidades, que le permitan invertir en más cultivos donde sean valorados como un modelo de negocio rentable.
IMPACTO CON LA EMPRESA	Implica un impacto positivo para la empresa Greensite S.A.S, ya que si el cliente obtiene mayores utilidades, estará en la capacidad de invertir en su cultivo; con el fin de programar un aumento significativo en la cosecha, brindándole mayor participación en el mercado como oferente generando mayores ingresos.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Febrero 27 de 2.018.

9.2.2 Dimensión tecnológica

Un aspecto fundamental en el entorno empresarial es el factor tecnológico, ya que éste factor influye en cómo se diseñan, se producen y se distribuyen los bienes y/o servicios. La tecnología se refleja en el desarrollo de nuevos productos y nuevas herramientas, al igual que el desarrollo de nuevos procesos encaminados a satisfacer las necesidades de un mundo cambiante y globalizado.⁸⁹ Estos elementos de cambio son los que suponen el éxito o el fracaso de una empresa dando lugar a retos y oportunidades que deben ser asumidos a través de los diferentes niveles jerárquicos de cada organización.

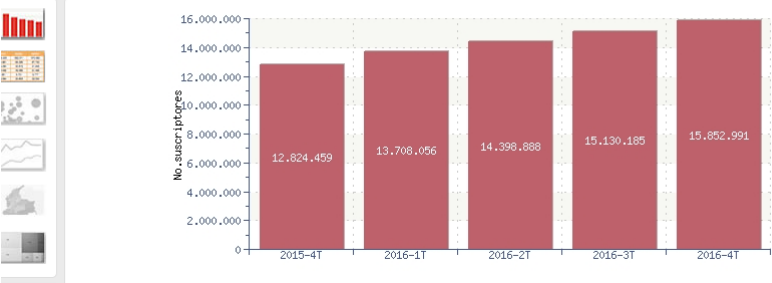
Humberto Serna describe los factores tecnológicos, “como los relacionados con las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros”.⁹⁰

Cuadro 12. Variable tecnológica. Acceso, uso y habilidades en las TIC

⁸⁸ Ibíd.

⁸⁹ Proyecto empresarial. [En línea]. [Citado el 28 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>>.

⁹⁰ SERNA. Op. cit., p. 121.

VARIABLE	Acceso, uso y habilidades en las TIC												
CALIFICACIÓN	Amenaza												
COMPORTAMIENTO	Entre 176 países, Colombia mantuvo el puesto 84 en cuanto a acceso, uso y habilidades en las TIC. Mientras parte del mundo se prepara para revoluciones como la inteligencia artificial, en el país el acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución aún son un reto. Pese a que Colombia quedó en el mismo puesto del año pasado, su puntuación pasó de 5,12 a 5,36, por encima de países de América Latina como Venezuela, México, Panamá y Perú, pero por debajo de Uruguay, Argentina y Chile, los primeros de la región. En cuanto a acceso, Colombia mejoró: llegó a 5,88 frente a 5,74 del año pasado; en uso pasó de 3,85 a 4,11, y en habilidades escaló de 6,44 a 6,81. En el país, indica la UIT, por cada 100 habitantes, hay 45 con acceso a internet móvil de banda ancha y apenas 11,8 a banda ancha fija.⁹¹												
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	En el país una de cada dos personas no tiene acceso a internet móvil y los más afectados en cuanto al servicio fijo son los estratos bajos, pues mientras que apenas el 22 % de los hogares de estrato 1 tienen internet, en los estratos 5 y 6 son casi el 80 %. No obstante, el último boletín trimestral que publica el Mintic da cuenta de que en el estrato más bajo es en el que más crecen las conexiones, más de 13 %, al comparar el segundo trimestre de este año con el de 2016.⁹² Total de suscriptores de Internet  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>No. suscriptores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015-4T</td> <td>12.824.459</td> </tr> <tr> <td>2016-1T</td> <td>13.708.056</td> </tr> <tr> <td>2016-2T</td> <td>14.398.888</td> </tr> <tr> <td>2016-3T</td> <td>15.130.185</td> </tr> <tr> <td>2016-4T</td> <td>15.852.991</td> </tr> </tbody> </table> Fuente: Ministerio TIC	Periodo	No. suscriptores	2015-4T	12.824.459	2016-1T	13.708.056	2016-2T	14.398.888	2016-3T	15.130.185	2016-4T	15.852.991
Periodo	No. suscriptores												
2015-4T	12.824.459												
2016-1T	13.708.056												
2016-2T	14.398.888												
2016-3T	15.130.185												
2016-4T	15.852.991												
RELACIÓN CON EL SECTOR	La producción agropecuaria en el país tiene dificultades para mejorar la competitividad representadas en los bajos niveles de productividad y los elevados costos de producción. Actualmente, la productividad del país está por debajo del promedio de los países latinoamericanos. Este fenómeno se explica por el retraso que existe en la capacidad nacional para generar y adoptar las innovaciones tecnológicas agropecuarias adecuadas.												

⁹¹ El Espectador - ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? [En línea]. [Citado el 28 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>>.

⁹² Ibíd.

	Entre las principales causas de ese rezago están la falta de acceso o desconocimiento de las TIC, una oferta de asistencia técnica que facilite el acceso a las tecnologías disponibles y los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo tecnológico agropecuario. ⁹³
IMPACTO CON LA EMPRESA	El desconocimiento de las TIC como herramienta tecnológica en el sector agropecuario tiene un impacto negativo sobre la empresa ya que frena la innovación y el avance de los servicios ofrecidos. Para la empresa es importante la comunicación continua con sus proveedores y clientes por lo que se hace indispensable el uso del internet, el cual aún es un servicio restringido para algunos sectores de la población colombiana.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Febrero 28 de 2.018.

Cuadro 13. Variable tecnológica. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico

VARIABLE	Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	La agricultura ha dejado de ser una labor artesanal para convertirse en una actividad global en la que convergen la sostenibilidad económica, la medioambiental y la social. El reto actual de la agricultura es alimentar a una población cada vez mayor -se calcula que en 2050 la población mundial se situará en 9.200 millones de personas- sin dejar de lado la sostenibilidad del planeta. Para lograr este reto, la agricultura debe incorporar tecnologías a sus cultivos y a sus procesos de producción; gracias a la mejora de semillas y las prácticas agronómicas, hoy en día los rendimientos por hectárea se han multiplicado. En 1950 una hectárea daba de comer a dos personas. En 2005 era capaz de hacerlo con más de cuatro y se estima que en 2030 esa misma superficie podrá alimentar a cinco individuos.⁹⁴
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Para los países desarrollados, el uso de soluciones tecnológicas es cada vez más común con el objetivo de lograr una agricultura sostenible que conlleve a la eficiencia en el uso de recursos naturales (agua, suelo, energía, fertilizantes) y que ofrezca un ahorro en los costos de producción. La idea es aumentar el rendimiento sin incrementar el uso de recursos, por lo que el nuevo concepto de agricultura es mucho más que elaborar un productos, sino cultivar

⁹³ Departamento Nacional de Planeación - Asistencia técnica al desarrollo tecnológico del sector agropecuario a nivel nacional. [En línea]. [Citado el 28 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/1024001599999.pdf>

⁹⁴ ABC Natural - La tecnología punta de la agricultura [En línea]. [Citado el 2 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.abc.es/natural-biodiversidad/20130412/abci-agricultura-tecnologia-punta-201304121101.html>>

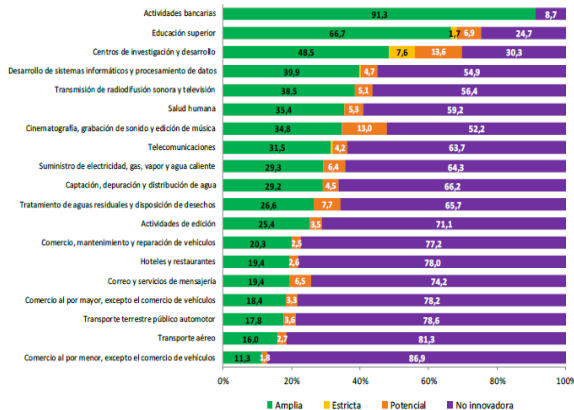
	cada terreno en función de sus necesidades de fertilizantes, agua y fitosanitarios según la orografía, el tipo de suelo y utilizando técnicas agronómicamente sostenibles. ⁹⁵
RELACIÓN CON EL SECTOR	Cada vez más son los productos “inteligentes” que se incorporan en el mercado de los agroinsumos con el fin de mejorar la producción agrícola del país. Uno de los procesos más importantes en la agricultura es la fertilización, para la cual existen técnicas avanzadas que permiten minimizar el uso de abonos evitando la acumulación de nitratos en el suelo. Por ejemplo, existen abonos que se plantan junto a la semilla y aportan a la planta los nutrientes que necesita liberándolos lentamente. En cuanto a los herbicidas, se han desarrollado tecnologías que ayudan a que el producto quede adherido a la planta para su mejor absorción, buscando la eficiencia con un menor número de aplicaciones.
IMPACTO CON LA EMPRESA	La empresa Greensite SAS se encuentra en un proceso de transición a productos con nanotecnología con el fin de optimizar y garantizar la producción agrícola de sus clientes. La empresa es consciente del ritmo acelerado con el cual se está incorporando tecnología de punta a los agroinsumos, por lo que actualmente se cuenta con alianzas estratégicas con proveedores reconocidos y de amplia experiencia en la elaboración de productos certificados con estándares de alta calidad. Lo anterior plantea un panorama positivo ya que la empresa está en el proceso de introducir en el mercado regional dichos productos.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 2 de 2.018.

Cuadro 14. Variable tecnológica. Resistencia a cambios tecnológicos – Innovación

VARIABLE	Resistencia a cambios tecnológicos – Innovación
CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	De acuerdo con la última encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica realizada por el Dane, las empresas pueden hallar obstáculos al momento de desarrollar o implementar innovaciones. Las principales dificultades están asociadas con información y capacidades internas, con riesgos y el entorno. Por ejemplo la escasez de recursos propios, la incertidumbre frente a la demanda de servicios y bienes innovadores y la dificultad para acceder al

⁹⁵ Ibíd.

	financiamiento externo son los principales inconvenientes para apostarle a la innovación dentro de las empresas colombianas. ⁹⁶																																																																																																				
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Según la tipología de empresas en el país, las actividades bancarias presentan la mayor proporción de empresas innovadoras (91,3%). Mientras que la actividad de comercio al por menor, registra la mayor proporción de empresas no innovadoras (86,9%).⁹⁷ Esto último demuestra la necesidad urgente de incentivar la innovación, ya que las pequeñas empresas no cuentan con los recursos, ni la asesoría para desarrollar actividades de innovación que les permita mejorar la prestación de sus servicios y la venta de sus productos.  <table><tr><th>Actividad</th><th>Amplia</th><th>Estricta</th><th>Potencial</th><th>No innovadora</th></tr><tr><td>Actividades bancarias</td><td>91,3</td><td></td><td></td><td>8,7</td></tr><tr><td>Educación superior</td><td>66,7</td><td></td><td>17,6</td><td>24,7</td></tr><tr><td>Centros de investigación y desarrollo</td><td>88,8</td><td>7,4</td><td>13,6</td><td>30,3</td></tr><tr><td>Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos</td><td>88,8</td><td>4,7</td><td></td><td>54,9</td></tr><tr><td>Transmisión de radiodifusión sonora y televisión</td><td>39,3</td><td>5,1</td><td></td><td>56,4</td></tr><tr><td>Salud humana</td><td>36,4</td><td>5,3</td><td></td><td>59,2</td></tr><tr><td>Cinematografía, grabación de sonido y edición de música</td><td>34,8</td><td></td><td>13,8</td><td>52,2</td></tr><tr><td>Telecomunicaciones</td><td>31,5</td><td>4,2</td><td></td><td>63,7</td></tr><tr><td>Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente</td><td>29,2</td><td>6,4</td><td></td><td>64,3</td></tr><tr><td>Captación, depuración y distribución de agua</td><td>29,2</td><td>4,5</td><td></td><td>66,2</td></tr><tr><td>Tratamiento de aguas residuales y disposición de desechos</td><td>26,8</td><td>7,2</td><td></td><td>65,7</td></tr><tr><td>Actividades de edición</td><td>26,8</td><td>1,5</td><td></td><td>71,1</td></tr><tr><td>Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos</td><td>20,3</td><td>1,5</td><td></td><td>77,2</td></tr><tr><td>Hotelería y restaurantes</td><td>19,4</td><td>2,8</td><td></td><td>78,6</td></tr><tr><td>Correo y servicios de mensajería</td><td>19,4</td><td>6,5</td><td></td><td>74,2</td></tr><tr><td>Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos</td><td>18,4</td><td>3,3</td><td></td><td>78,2</td></tr><tr><td>Transporte terrestre público automotor</td><td>17,8</td><td>3,6</td><td></td><td>78,6</td></tr><tr><td>Transporte aéreo</td><td>16,0</td><td>7,7</td><td></td><td>81,3</td></tr><tr><td>Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos</td><td>11,3</td><td>1,9</td><td></td><td>86,9</td></tr></table> Fuente: DANE- EDITS V	Actividad	Amplia	Estricta	Potencial	No innovadora	Actividades bancarias	91,3			8,7	Educación superior	66,7		17,6	24,7	Centros de investigación y desarrollo	88,8	7,4	13,6	30,3	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	88,8	4,7		54,9	Transmisión de radiodifusión sonora y televisión	39,3	5,1		56,4	Salud humana	36,4	5,3		59,2	Cinematografía, grabación de sonido y edición de música	34,8		13,8	52,2	Telecomunicaciones	31,5	4,2		63,7	Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	29,2	6,4		64,3	Captación, depuración y distribución de agua	29,2	4,5		66,2	Tratamiento de aguas residuales y disposición de desechos	26,8	7,2		65,7	Actividades de edición	26,8	1,5		71,1	Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	20,3	1,5		77,2	Hotelería y restaurantes	19,4	2,8		78,6	Correo y servicios de mensajería	19,4	6,5		74,2	Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos	18,4	3,3		78,2	Transporte terrestre público automotor	17,8	3,6		78,6	Transporte aéreo	16,0	7,7		81,3	Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos	11,3	1,9		86,9
Actividad	Amplia	Estricta	Potencial	No innovadora																																																																																																	
Actividades bancarias	91,3			8,7																																																																																																	
Educación superior	66,7		17,6	24,7																																																																																																	
Centros de investigación y desarrollo	88,8	7,4	13,6	30,3																																																																																																	
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	88,8	4,7		54,9																																																																																																	
Transmisión de radiodifusión sonora y televisión	39,3	5,1		56,4																																																																																																	
Salud humana	36,4	5,3		59,2																																																																																																	
Cinematografía, grabación de sonido y edición de música	34,8		13,8	52,2																																																																																																	
Telecomunicaciones	31,5	4,2		63,7																																																																																																	
Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente	29,2	6,4		64,3																																																																																																	
Captación, depuración y distribución de agua	29,2	4,5		66,2																																																																																																	
Tratamiento de aguas residuales y disposición de desechos	26,8	7,2		65,7																																																																																																	
Actividades de edición	26,8	1,5		71,1																																																																																																	
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	20,3	1,5		77,2																																																																																																	
Hotelería y restaurantes	19,4	2,8		78,6																																																																																																	
Correo y servicios de mensajería	19,4	6,5		74,2																																																																																																	
Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos	18,4	3,3		78,2																																																																																																	
Transporte terrestre público automotor	17,8	3,6		78,6																																																																																																	
Transporte aéreo	16,0	7,7		81,3																																																																																																	
Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos	11,3	1,9		86,9																																																																																																	
RELACIÓN CON EL SECTOR	Alrededor del mundo la innovación es una constante en la cual las empresas convergen con el fin de mejorar sus productos o la prestación de los servicios. En el caso de las empresas del sector agrícola se debe realizar un esfuerzo para desarrollar técnicas que faciliten el acceso a los avances en materia de innovación que se refleje en un servicio o bien nuevo o mejorado, teniendo en cuenta que no se considera como innovaciones los cambios de naturaleza estética, ni tampoco los cambios simples introducidos por la empresa.⁹⁸																																																																																																				
IMPACTO CON LA EMPRESA	Actualmente no existen estrategias para la mejora significativa de la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa, por lo que se debe formular una estrategia dentro del ámbito de la innovación, que brinde a los clientes una mejora continua en sus cultivos; sin embargo, para la empresa representa una amenaza la resistencia a los cambios por parte de los clientes, ya que la mayoría de ellos prefieren asesorías, servicios y productos tradicionales que no constituyan un riesgo para sus cosechas.																																																																																																				

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 2 de 2.018.

⁹⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. [En línea]. [Citado el 02 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servicios_2014_2015.pdf>

⁹⁷ Ibíd.

⁹⁸ Ibíd.

9.2.3 Dimensión social

El entorno social se refiere a elementos como el estilo de vida, el nivel educativo, formación profesional, pautas culturales, demografía, flujos migratorios y distribución de la renta explicando el comportamiento del consumidor potencial. Por ello debemos tener en cuenta la realidad social del país al que nos vamos a dirigir.⁹⁹

La dimensión social también ofrece a las empresas herramientas que no solo faciliten el trabajo de sus empleados, optimiza los tiempos de ejecución de tareas cotidianas, sino, además evitar caer en errores redundantes o aumentar la rentabilidad de los casos de éxito.¹⁰⁰

Según Fred David dice que “la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Los problemas sociales exigen que los estrategias consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos.”¹⁰¹

Humberto Serna describe a los factores sociales como, “los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura).”¹⁰²

De acuerdo a las referencias anteriores este es uno de los entornos más importantes, ya que toma en cuenta todos los puntos de vista de los clientes internos y externos de la empresa, cómo piensan y actúan, lo cual constituye una ventaja para demostrar que el producto que ofrece la empresa es el adecuado para sus necesidades.

Cuadro 15. Variable social. Nivel de pobreza

VARIABLE	Nivel de pobreza
----------	------------------

⁹⁹ Proyecto Empresarial 2.0. Entorno Social. [En línea]. [Citado el 3 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://proyectoempresarial.wordpress.com/tag/entorno-social/>>

¹⁰⁰ Puro Marketing. Entorno Social como parte de la empresa. [En línea]. [Citado el 3 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.puromarketing.com/53/19029/social-como-parte-empresa.html>>

¹⁰¹ DAVID. Op. cit., p. 68.

¹⁰² SERNA. Op. cit., p. 121.

CALIFICACIÓN	Oportunidad																		
COMPORTAMIENTO	El comportamiento registrado por el DANE de la pobreza a nivel nacional se en el último resultado de los años 2008-2009 la tendencia es positiva debido a que el nivel de pobreza desciende de un año a otro. La disminución entre el año 2008 y 2009 de la pobreza a nivel nacional, fue de un punto y medio porcentual (de 46% a 45.5%). También cabe notar que el índice de pobreza extrema nacional, ha tenido una disminución de un año al otro, de 1,4% (de 17.8% a 16.4%).¹⁰³																		
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Pobreza Nacional <table border="1"> <caption>Pobreza Nacional (Porcentaje)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2002</td><td>53.7%</td></tr> <tr><td>2003</td><td>51.2%</td></tr> <tr><td>2004</td><td>51.0%</td></tr> <tr><td>2005</td><td>50.3%</td></tr> <tr><td>2006</td><td>-</td></tr> <tr><td>2007</td><td>-</td></tr> <tr><td>2008</td><td>46.0%</td></tr> <tr><td>2009</td><td>45.5%</td></tr> </tbody> </table> Fuente: DANE	Año	Porcentaje	2002	53.7%	2003	51.2%	2004	51.0%	2005	50.3%	2006	-	2007	-	2008	46.0%	2009	45.5%
Año	Porcentaje																		
2002	53.7%																		
2003	51.2%																		
2004	51.0%																		
2005	50.3%																		
2006	-																		
2007	-																		
2008	46.0%																		
2009	45.5%																		
RELACIÓN CON EL SECTOR	Para el sector agrícola, el gobierno los últimos dos años no ha querido que los agricultores se rindan a la hora de sembrar y producir alimentos de la canasta familiar, por lo que por medio del programa “Colombia Siembra” ¹⁰⁴ se han concientizado socialmente de que sin ellos no habría comida, para lo cual ha destinado una ayuda económica para estos agricultores, que les permiten ver la tierra como una idea de negocio a largo plazo.																		
IMPACTO CON LA EMPRESA	La tendencia positiva en el nivel de pobreza debido a los planes del gobierno tales como “Colombia Siembra”, le permite a la empresa participar en convocatorias abiertas que incentivan la responsabilidad social, donde se busca beneficiar al agricultor brindándole herramientas para mejorar su nivel de vida y salir de la pobreza extrema si es el caso.																		

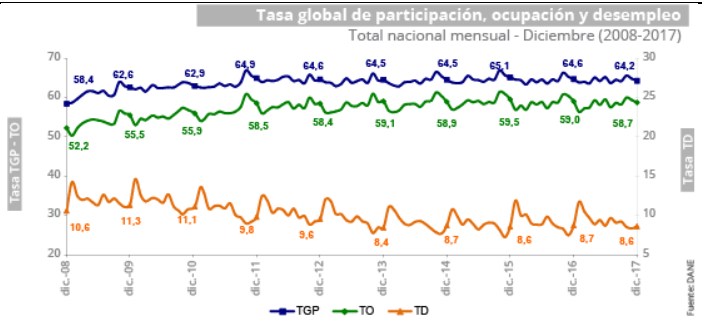
Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 4 de 2.018.

Cuadro 16. Variable social. Incremento al índice de desempleo

VARIABLE	Incremento al índice de desempleo.
-----------------	---

¹⁰³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Mesepe. Nivel de Pobreza. [En línea]. [Citado el 4 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/files/noticias/MESEP_2009.pdf>.

¹⁰⁴ MINAGRICULTURA. Colombia Siembra. [En línea]. [Citado el 4 de Marzo de 2018] disponible en Internet: <<https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>>

CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	Las tasas de empleo y desempleo, calculadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) son indicadores de la evolución en el tiempo de, respectivamente, la proporción de personas que, estando en edad de trabajar, se encuentran ocupadas y de la proporción de personas que, teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear. ¹⁰⁵
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	 Fuente: DANE El DANE reveló que en el 2016, la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 9,2 por ciento.¹⁰⁶ Para el año 2017, el DANE comenta que la tasa de desempleo fue del 9,4%. La variación en la tasa de desempleo nacional en 2017 (0,2 puntos porcentuales) se explica por el comportamiento en las 13 ciudades y Áreas metropolitanas, específicamente por Bogotá y Cali AM.¹⁰⁷
RELACIÓN CON EL SECTOR	Para el sector agrícola, esto es una variable que preocupa bastante, debido a que aproximadamente 4.512.000 personas están haciendo nada en la calle. Esto genera que haya un desequilibrio en el sector y no se pueda desarrollar de la mejor manera; y más cuando el país es netamente agrícola. También genera que las personas que arriesgan y luchan con la agricultura se desanimen porque no hay mano de obra que ayude al sostenimiento del cultivo.
IMPACTO CON LA EMPRESA	Un cultivo requiere de mano de obra para ser exitoso, por lo que su escasez impacta de manera negativa a los agricultores que deseen mantener o ampliar sus hectáreas. Lo anterior genera un impacto negativo para la empresa ya que las ventas dependen directamente de la demanda de los cultivadores.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 4 de 2.018.

¹⁰⁵ Banco de la República. Tasa de empleo y desempleo. [En línea]. [Citado 4 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>.

¹⁰⁶ Portafolio. Tasa de desempleo 2016. [En línea]. [Citado el 4 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-en-2016-503015>>

¹⁰⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Mercado laboral empleo - desempleo. [En línea]. [Citado el 4 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>.

Cuadro 17. Variable Social. Política Salarial

VARIABLE	Política Salarial																				
CALIFICACIÓN	Amenaza																				
COMPORTAMIENTO	El salario mínimo que regirá en Colombia para el 2018 será de \$781.242, lo que representa un incremento del 5,9%. Así lo anunció el presidente de la República, Juan Manuel Santos, quien manifestó que este incremento en el salario mínimo fue concertado con las centrales obreras. "Esta es una gran noticia, pues es la tercera vez que logramos un acuerdo concertado sobre el aumento del salario mínimo", señaló el Mandatario, tras sostener una reunión donde participaron empresarios, sindicatos y la ministra de trabajo, Griselda Restrepo. También habrá un aumento del 6.1 % para el auxilio de transporte. "Esto beneficiará a más de 2.5 millones de trabajadores y pensionados que devengan el salario mínimo", añadió el Presidente.¹⁰⁸																				
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	<table><tr><th>AÑO</th><th>Salario Mínimo Diario</th><th>Salario minmo Mensual</th></tr><tr><td>2014</td><td>\$ 20.533</td><td>\$ 616.000</td></tr><tr><td>2015</td><td>\$ 21.478</td><td>\$ 644.350</td></tr><tr><td>2016</td><td>\$ 22.982</td><td>\$ 689.455</td></tr><tr><td>2017</td><td>\$ 24.591</td><td>\$ 737.717</td></tr><tr><td>2018</td><td>\$ 26.041</td><td>\$ 781.242</td></tr></table> Fuente: Banco de la República. En los últimos cinco años se ha observado una variación con relación a los salarios tomando como referente el año 2014, su salario mínimo para ese entonces era de \$ 616.000, en la actualidad en el año 2018 el salario mínimo está en \$ 781.242, generando un aumento porcentual del 21,15 % en los sueldos de los colombianos durante los pasados cinco años.			AÑO	Salario Mínimo Diario	Salario minmo Mensual	2014	\$ 20.533	\$ 616.000	2015	\$ 21.478	\$ 644.350	2016	\$ 22.982	\$ 689.455	2017	\$ 24.591	\$ 737.717	2018	\$ 26.041	\$ 781.242
AÑO	Salario Mínimo Diario	Salario minmo Mensual																			
2014	\$ 20.533	\$ 616.000																			
2015	\$ 21.478	\$ 644.350																			
2016	\$ 22.982	\$ 689.455																			
2017	\$ 24.591	\$ 737.717																			
2018	\$ 26.041	\$ 781.242																			
RELACIÓN CON EL SECTOR	Para el sector agrícola las políticas salariales son muy importantes, puesto que las empresas agrícolas tienen bajo su cargo empleado; y al aumentar los salarios de estos se ve afectado es el mercado en general, pero así mismo se busca generar estabilidad y bienestar para las personas que trabajan en la industria.																				
IMPACTO CON LA EMPRESA	El impacto para la empresa es significativo, ya que por lo general el gobierno es quien establece el salario mínimo por decreto, sin tener en cuenta la opinión del sector empresarial colombiano. Lo anterior genera un incremento en la ejecución presupuestal anual de gastos																				

¹⁰⁸ El País. Economía. [En línea]. [Citado el 6 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>>

	de personal. La empresa será la más afectada pues genera un gasto adicional que tiene que causar anualmente, además esto obliga al empleador a pagar según lo estipulado con el fin de no verse involucrado en futuras demandas ante el ministerio de trabajo.
--	--

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 6 de 2.018.

9.2.4 Dimensión demográfica

Es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales. La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones, así como los procesos concretos que determinan la formación, la conservación y la desaparición de las poblaciones. Tales procesos, en su forma más agregada, son los de fecundidad, mortalidad y migración -emigración e inmigración. La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo. Los datos demográficos se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar, grupos étnicos, actividades económicas y estado civil; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; esperanza de vida, estadísticas sobre migraciones, sus efectos sociales y económicos; grado de delincuencia; niveles de educación y otras estadísticas económicas y sociales.¹⁰⁹

Migrar no es sólo cambiar el lugar de residencia. Es dejar un lugar común para llegar a otro con nuevas dinámicas sociales y tratar de mantener las propias o ir apropiando las nuevas para tratar de conseguir un lugar en la comunidad. La teoría histórico-estructural “De Marx se extrae la convicción de que a cada modo de producción le corresponde una particular ley de población, y la ley del capitalismo se basa en la tendencia expansiva sobre el resto del mundo del modelo de consumo industrial, provocando desequilibrios regionales que obligan al desplazamiento geográfico de contingentes humanos hacia los puntos focales de desarrollo centros urbanos y/o áreas capitalistas desarrolladas nacionales e internacionales”¹¹⁰ se centra básicamente en el reconocimiento del cambio social por medio de la migración en las poblaciones rurales o urbanas, porque a partir de la movilidad se van configurando nuevas formas de relacionarse, mejoramientos en los modos de producción o detrimento de los existentes y la adaptación de culturas.

¹⁰⁹ Dimensión Espacial o Demográfica. [En línea]. [Citado 8 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://es.scribd.com/doc/212345094/dimension-espacial-o-demografica-docx>>.

¹¹⁰ Enciclopedia virtual Eumed.net. [En línea]. [Citado 8 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/mlsl/teoria-historica-estructural.html>>

Cuadro 18. Variable demográfica. Inmigración y emigración

VARIABLE	Inmigración y Emigración																																																																																																																																
CALIFICACIÓN	Amenaza																																																																																																																																
COMPORTAMIENTO	Colombia es el segundo país latinoamericano con mayor flujo de emigrantes, seguido de México. Hasta 2010 el número de expatriados era de 1'976.000 personas según lo indicó un estudio realizado por Cepal. Los dos países de mayor recepción de colombianos son en su orden los Estados Unidos y España, pero existen otros países con grupos significativos de colombianos como: Venezuela, México, Italia, Chile y Canadá. Dichos grupos de colombianos, dada la situación sociopolítica actual, provienen de todos los sectores sociales y regionales del país. Pero se puede decir que los más propensos a emigrar son los colombianos del interior del país y de algunos centros urbanos principales como: Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta. En cuanto a la población inmigrante, en Colombia la cifra llega a 110.000 extranjeros.¹¹¹																																																																																																																																
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	La migración, tanto interna como internacional es uno de los tres componentes demográficos que determinan el volumen, estructura y distribución de la población en un territorio. En esta sección se presentan los resultados de los ejercicios de estimación de indicadores sobre migración en diferentes niveles de desagregación, así como los anuarios estadísticos sobre movimientos internacionales. Adicionalmente, se publican los avances presentados en el congreso ALAP 2012. Cuadro 1 Migración de toda la vida hasta el año 2003 según departamentos y regiones de nacimiento <table><tr><th>Departamento y regiones</th><th>Inmigrantes</th><th>Total nacional Emigrantes</th><th>Saldo</th></tr><tr><td>Total nacional</td><td>8.495.565</td><td>8.495.565</td><td>0</td></tr><tr><td>Atlántico</td><td>470.747</td><td>145.412</td><td>325.335</td></tr><tr><td>Bolívar</td><td>283.787</td><td>282.114</td><td>1.673</td></tr><tr><td>Cesar</td><td>241.183</td><td>169.514</td><td>71.669</td></tr><tr><td>Córdoba</td><td>112.628</td><td>282.328</td><td>-169.703</td></tr><tr><td>La Guajira</td><td>55.477</td><td>87.159</td><td>-31.682</td></tr><tr><td>Magdalena</td><td>149.220</td><td>285.909</td><td>-136.689</td></tr><tr><td>Sucre</td><td>77.892</td><td>184.780</td><td>-106.888</td></tr><tr><td>Total Región Atlántica</td><td>1.390.931</td><td>1.437.216</td><td>-46.285</td></tr><tr><td>Boyacá</td><td>151.450</td><td>760.526</td><td>-609.076</td></tr><tr><td>Cundinamarca</td><td>409.633</td><td>912.565</td><td>-502.932</td></tr><tr><td>Meta</td><td>331.285</td><td>119.810</td><td>211.475</td></tr><tr><td>N. de Santander</td><td>261.996</td><td>187.287</td><td>74.709</td></tr><tr><td>Santander</td><td>220.033</td><td>476.193</td><td>-256.160</td></tr><tr><td>Total Región Oriental</td><td>1.374.397</td><td>2.456.381</td><td>-1.081.984</td></tr><tr><td>Caldas</td><td>159.589</td><td>597.266</td><td>-437.677</td></tr><tr><td>Quindío</td><td>243.730</td><td>177.624</td><td>66.106</td></tr><tr><td>Risaralda</td><td>535.488</td><td>213.849</td><td>321.639</td></tr><tr><td>Tolima</td><td>241.370</td><td>650.268</td><td>-408.898</td></tr><tr><td>Huila</td><td>105.950</td><td>245.997</td><td>-140.047</td></tr><tr><td>Caquetá</td><td>127.744</td><td>58.961</td><td>68.783</td></tr><tr><td>Antioquia</td><td>522.709</td><td>584.714</td><td>-62.005</td></tr><tr><td>Total Región Central</td><td>1.936.580</td><td>2.528.679</td><td>-592.099</td></tr><tr><td>Cauca</td><td>83.571</td><td>330.341</td><td>-246.770</td></tr><tr><td>Chocó</td><td>54.242</td><td>120.805</td><td>-66.563</td></tr><tr><td>Nariño</td><td>103.373</td><td>200.815</td><td>-97.442</td></tr><tr><td>Valle del Cauca</td><td>903.341</td><td>551.992</td><td>351.349</td></tr><tr><td>Total Región Pacífica</td><td>1.144.527</td><td>1.203.953</td><td>-59.426</td></tr><tr><td>Bogotá</td><td>2.649.130</td><td>531.560</td><td>2.117.570</td></tr><tr><td>Otros Países</td><td></td><td>137.426</td><td>-137.426</td></tr><tr><td>N. Departamentos</td><td></td><td>200.350</td><td>-200.350</td></tr></table> Fuente: DANE, Cálculo del autor con base en el módulo de migración de la ECH, etapa 0203 N. Departamentos: Arauca, Casanare, Putumayo, S. Andrés, Amazonas, Guanía, Guaviare, Vaupés y Vichada. Fuente: DANE, migración según región Con los indicadores de migración, se podrá obtener la tasa de tráfico de personas, el cual es un factor importante para las empresas de la	Departamento y regiones	Inmigrantes	Total nacional Emigrantes	Saldo	Total nacional	8.495.565	8.495.565	0	Atlántico	470.747	145.412	325.335	Bolívar	283.787	282.114	1.673	Cesar	241.183	169.514	71.669	Córdoba	112.628	282.328	-169.703	La Guajira	55.477	87.159	-31.682	Magdalena	149.220	285.909	-136.689	Sucre	77.892	184.780	-106.888	Total Región Atlántica	1.390.931	1.437.216	-46.285	Boyacá	151.450	760.526	-609.076	Cundinamarca	409.633	912.565	-502.932	Meta	331.285	119.810	211.475	N. de Santander	261.996	187.287	74.709	Santander	220.033	476.193	-256.160	Total Región Oriental	1.374.397	2.456.381	-1.081.984	Caldas	159.589	597.266	-437.677	Quindío	243.730	177.624	66.106	Risaralda	535.488	213.849	321.639	Tolima	241.370	650.268	-408.898	Huila	105.950	245.997	-140.047	Caquetá	127.744	58.961	68.783	Antioquia	522.709	584.714	-62.005	Total Región Central	1.936.580	2.528.679	-592.099	Cauca	83.571	330.341	-246.770	Chocó	54.242	120.805	-66.563	Nariño	103.373	200.815	-97.442	Valle del Cauca	903.341	551.992	351.349	Total Región Pacífica	1.144.527	1.203.953	-59.426	Bogotá	2.649.130	531.560	2.117.570	Otros Países		137.426	-137.426	N. Departamentos		200.350	-200.350
Departamento y regiones	Inmigrantes	Total nacional Emigrantes	Saldo																																																																																																																														
Total nacional	8.495.565	8.495.565	0																																																																																																																														
Atlántico	470.747	145.412	325.335																																																																																																																														
Bolívar	283.787	282.114	1.673																																																																																																																														
Cesar	241.183	169.514	71.669																																																																																																																														
Córdoba	112.628	282.328	-169.703																																																																																																																														
La Guajira	55.477	87.159	-31.682																																																																																																																														
Magdalena	149.220	285.909	-136.689																																																																																																																														
Sucre	77.892	184.780	-106.888																																																																																																																														
Total Región Atlántica	1.390.931	1.437.216	-46.285																																																																																																																														
Boyacá	151.450	760.526	-609.076																																																																																																																														
Cundinamarca	409.633	912.565	-502.932																																																																																																																														
Meta	331.285	119.810	211.475																																																																																																																														
N. de Santander	261.996	187.287	74.709																																																																																																																														
Santander	220.033	476.193	-256.160																																																																																																																														
Total Región Oriental	1.374.397	2.456.381	-1.081.984																																																																																																																														
Caldas	159.589	597.266	-437.677																																																																																																																														
Quindío	243.730	177.624	66.106																																																																																																																														
Risaralda	535.488	213.849	321.639																																																																																																																														
Tolima	241.370	650.268	-408.898																																																																																																																														
Huila	105.950	245.997	-140.047																																																																																																																														
Caquetá	127.744	58.961	68.783																																																																																																																														
Antioquia	522.709	584.714	-62.005																																																																																																																														
Total Región Central	1.936.580	2.528.679	-592.099																																																																																																																														
Cauca	83.571	330.341	-246.770																																																																																																																														
Chocó	54.242	120.805	-66.563																																																																																																																														
Nariño	103.373	200.815	-97.442																																																																																																																														
Valle del Cauca	903.341	551.992	351.349																																																																																																																														
Total Región Pacífica	1.144.527	1.203.953	-59.426																																																																																																																														
Bogotá	2.649.130	531.560	2.117.570																																																																																																																														
Otros Países		137.426	-137.426																																																																																																																														
N. Departamentos		200.350	-200.350																																																																																																																														

¹¹¹ Colombia. Demografía. [En línea]. [Citado el 8 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/demografia/>>

	región; ya que este resultado en un futuro no muy lejano, se ve reflejado como nuevos compradores o nuevos proveedores.
RELACIÓN CON EL SECTOR	A lo largo de la historia de la humanidad, la migración ha contribuido de manera importante a conformar la vida y el bienestar de las personas y el desarrollo socioeconómico de las naciones. Hasta ahora; sin embargo, la comunidad del desarrollo ha sido reacia a considerar la migración como un parámetro de las políticas de desarrollo. No obstante, recientemente, el volumen de las remesas de fondos de los emigrantes, está captando la atención de las instituciones financieras y los asociados para el desarrollo. En la actualidad, estos recursos son superiores a prácticamente todos los otros tipos de flujos de capitales dirigidos a los países en desarrollo. Sin embargo, las remesas no son el único aspecto importante de la migración, ya que ésta redistribuye la mano de obra doméstica dedicada a las actividades productivas y reproductivas, con efectos significativos en el sector agrícola y rural. Por lo tanto, cuando se trata de fomentar el desarrollo agrícola y rural es imprescindible comprender plenamente estos fenómenos.¹¹²
IMPACTO CON LA EMPRESA	El traslado de personas del sector rural hacia la zona urbana afecta la agricultura, ya que reduce los niveles de producción en el campo, dando entrada a medianas y grandes empresas que buscan remplazar los productos por otros con menores costos de producción. Por lo general estas empresas tienen contratos con multinacionales que se encargan de proveer los insumos para sus cultivos, lo que reduce la participación en el mercado por parte de la empresa Greensite S.A.S.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 8 de 2.018.

Cuadro 19. Variable demográfica. Natalidad y mortalidad

VARIABLE	Natalidad y Mortalidad
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	Número de habitantes por unidad de superficie específica, Las principales fuentes de datos demográficos son los censos nacionales, el registro civil y, a partir de la década de 1960, los muestreos en el ámbito nacional. Estas fuentes proporcionan el material de base para investigar las causas y las consecuencias de los cambios de población. La fuente más habitual es el censo de población, que contabiliza en un cierto momento todas las personas de un área determinada, con sus datos personales y características sociales y económicas específicas. Un registro civil es la contabilización continua, por parte de las administraciones locales, de los

¹¹² Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). [En línea]. [Citado en 8 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fao.org/tc/policy-support/competencias/la-migracion-y-el-desarrollo-agricola/es/>>

	nacimientos, fallecimientos, migraciones, matrimonios y divorcios. Su fiabilidad depende de lo veraces que sean los ciudadanos al proporcionar los datos. En el muestreo se utiliza una selección estadística representativa de la población total.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	La información que suministran las Estadísticas Vitales muestra el comportamiento de los patrones demográficos en el territorio nacional, información que sirve de base para la planeación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos orientados al desarrollo económico y social de la población; a escala internacional, facilita las bases para la comparación y apreciación de las diferencias entre países, subregiones y regiones y para trazar, a lo largo del tiempo, las fases demográficas que deben cumplir. En el país se viene realizando la publicación de cifras oficiales de Nacido Vivo y Defunción con datos de manera preliminar trimestralmente y de cifras definitivas a 18 meses posterior al año de referencia. El DANE, gracias al esfuerzo de las Entidades Territoriales de Salud, al Ministerio de Salud y Protección Social, entidad rectora del sector salud, el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses y del equipo humano que hace parte del proceso en la operación estadística, buscando una mayor oportunidad e impacto en la toma de decisiones, dando cumplimiento al compromiso adquirido en la Comisión Intersectorial de las Estadísticas Vitales, ha reducido el tiempo de publicación de las cifras de nacimientos y defunciones a 12 meses. Con esta reducción de tiempos, Colombia ingresa al selecto grupo de países que ha logrado publicar cifras definitivas de Estadísticas Vitales en un periodo corto de tiempo.
RELACIÓN CON EL SECTOR	En la segunda mitad del siglo XX, los agricultores se encontraron frente a un fenómeno de crecimiento sin precedentes de la demanda de alimentos. Si en la primera mitad del siglo la población del mundo aumentó en 960 millones de personas, en la segunda se incrementó en 3 690 millones. La población de los países en desarrollo en su conjunto pasó de 1 800 a 4 700 millones durante este último período, lo que supone un aumento del 260 por ciento. Además, los ingresos per cápita, otro factor que impulsó el aumento de la demanda de alimentos, también crecieron en la segunda mitad del siglo en muchos países en desarrollo.
IMPACTO CON LA EMPRESA	Con el aumento poblacional a nivel nacional como global, los países con mayor oportunidad de tierras disponibles para las siembras se verán como las grandes despensas; con nuevos proyectos políticos y económicos se asegurará el futuro para la población generando empleos e ingreso para cada familia. Para Greensite S.A.S esta es una oportunidad que le permite planear un incremento en las ventas, ya que a mayor cantidad de población, mayor demanda de productos agrícolas.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 9 de 2.018.

Cuadro 20. Variable demográfica. Población económicamente activa

VARIABLE	Población Económicamente activa.
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	Según el DANE, de la población del total nacional en el trimestre octubre – diciembre 2017, el 50,7% correspondió a mujeres y 49,3% a hombres. La población económicamente activa estuvo compuesta por un 56,7% hombres y un 43,3% mujeres. Los hombres representaron 57,9% de los ocupados y las mujeres 42,1%. La población desocupada estuvo compuesta por un 44,0% hombres y un 56,0% mujeres. ¹¹³
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	1. Distribución de la población por sexo 1.1 Total nacional <pre> graph TD PT["POBLACIÓN TOTAL (PT) 48.064* Hombres 23.715 (49,3%) Mujeres 24.350 (50,7%)"] --> PET["POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR (PET) 38.543 Hombres 18.847 (48,9%) Mujeres 19.696 (51,1%)"] PET --> PEI["POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA (PEI) 13.546 Hombres 4.672 (34,5%) Mujeres 8.874 (65,5%)"] PET --> PEA["POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) 24.997 Hombres 14.174 (56,7%) Mujeres 10.823 (43,3%)"] PEA --> O["POBLACIÓN OCUPADA (O) 22.868 Hombres 13.237 (57,9%) Mujeres 9.631 (42,1%)"] PEA --> D["POBLACIÓN DESOCUPADA (D) 2.129 Hombres 937 (44,0%) Mujeres 1.192 (56,0%)"] </pre> Fuente: DANE. Con relación al comportamiento del gráfico que presenta el Dane, se puede decir que la población en cuanto a 14.174 son hombres activos económicamente que representa el 56,7%, así mismo en un 10.823 son mujeres que simboliza en un 43,3%. La población económicamente activa ha presentado un aumento con respecto al desempleo, de las 22.868 personas solo 2.129, se encuentran desocupadas generando un aspecto positivo de crecimiento y desarrollo para el país.
RELACIÓN CON EL SECTOR	Es una variable de oportunidad, ya que según los datos del DANE, se nota que el sector sigue generando empleos para los ciudadanos, catalogándolos como una población económicamente activa. Y los que se encuentran desocupados tienen la posibilidad de generar ingresos al incursionar en este amplio mercado.

¹¹³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. [En línea]. [Citado el 10 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_oct17_dic17.pdf>

IMPACTO CON LA EMPRESA	El hecho de que el sector agrícola tenga una amplia participación en el porcentaje de población activa, implica crecimiento para la empresa debido a la incursión de nuevas personas en el mercado que pueden llegar a ser clientes nuevos.
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 10 de 2.018.

9.2.5 Dimensión ecológica

El entorno medioambiental o ecológico es el grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En general incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de marketing.¹¹⁴

La problemática de los efectos medioambientales está hoy en día en primer plano en los medios de comunicación y en la calle, lugares donde prácticamente todas las personas debaten al respecto con independencia de sus conocimientos sobre el tema; sin embargo, a pesar de que la actividad productiva siempre ha estado vinculada al medio natural, esta es una cuestión relativamente nueva que emergió con fuerza en los años de mayor crecimiento económico de la economía mundial. No en vano, fueron en estos años cuando mayor importancia tuvo el ser humano a la hora de reconfigurar, directa o indirectamente, el medio natural. Los economistas también habían ignorado durante muchos años los efectos que sobre el medio ambiente tiene la actividad económica, y ha sido sólo recientemente cuando han comenzado a tener en cuenta todo ello, bien complementando sus modelos o bien construyendo discursos de diferente naturaleza.¹¹⁵

El autor Betancourt, también dice que “el entorno medioambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda la gestión organizacional, por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificación ambiental, disminución de desechos, cero contaminaciones provienen de este entorno”.¹¹⁶

¹¹⁴ El entorno del Marketing. Macroentorno. [En línea]. [Citado en 11 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-medioambiental/>>.

¹¹⁵ Economía crítica de Málaga. Dimensión Ecológica. [En línea]. [Citado el 11 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://malaga.economiacritica.net/?p=373>>.

¹¹⁶ BETANCOURT. Op. cit., p. 55.

Según todas estas definiciones del entorno ecológico, este es uno de los factores que más afecta a la compañía; debido a que el objeto social de la empresa implica una degradación del ecosistema, desequilibrando el medio ambiente en el que vivimos. Los recursos naturales se han ido disminuyendo debido a la explotación indiscriminada por parte del ser humano, lo que genera que hoy en día muchas empresas quieran tomar partido en el cuidado del medio ambiente ofreciendo productos que preserven los ecosistemas.

Cuadro 21. Variable ecológica. Condiciones climáticas

VARIABLE	Condiciones Climáticas
CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	Colombia es un país con una amplia diversidad de climas. Su posición geográfica, las características físicas del terreno y el hecho que la totalidad de su territorio se ubique en una franja donde convergen los aires cálidos y húmedos, provenientes de las latitudes del Norte y del Sur (denominada Zona de Convergencia Intertropical), son algunos de los factores que explican este hecho. En Colombia como en el resto del planeta, el clima está determinado por dos grandes componentes, los aspectos geográficos y los aspectos atmosféricos. De ellos se derivan una serie de factores tales como la intensidad radiación solar, la temperatura, los sistemas de vientos, la humedad atmosférica, los pisos térmicos y desde luego las lluvias o precipitaciones. La interacción de estos factores, le permite a Colombia contar con amplio mosaico de climas, que van desde los más fríos a 0 °C en las cumbres de las montañas, hasta los más calurosos a 30°C en las costas.¹¹⁷
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Las principales variables climáticas que afectan a los cultivos son: la temperatura, la radiación solar, la disponibilidad del agua y la concentración de CO₂. El sector agrario, al igual que otras actividades económicas, contribuye al cambio climático, por lo que hay que tener en cuenta la dualidad que presenta este sector: los bosques, tierras agrícolas y otros ecosistemas agrícolas también ofrecen un potencial para reducir de los gases de efecto invernadero, sirviendo como sumideros. Además, la realización de determinadas prácticas agrarias reduce de manera significativa la emisión de estos gases. Por ejemplo, las técnicas de mínimo laboreo, el aprovechamiento de tierras y los

¹¹⁷ La República. Clima de Colombia. [En línea]. [Citado el 13 de Marzo 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/clima-colombia.html>>

	métodos de producción ecológicos, que ayudan a retener CO ₂ y reducen la emisión de gases de efecto invernadero.
RELACIÓN CON EL SECTOR	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) en conjunto con un equipo multidisciplinario de investigadores del CIAT y de varias instituciones colombianas inició uno de los retos más grandes de los últimos años: lograr que el sector agropecuario colombiano mejore su capacidad de respuesta ante los fenómenos climáticos. ¹¹⁸
IMPACTO CON LA EMPRESA	El clima ejerce una gran influencia en la población y en su medio, determinando la fauna y la flora de cada lugar, la cantidad de agua dulce disponible y las especies cultivadas. Por ello, el sector agrario es uno de los sectores más afectados por el cambio climático. Fenómenos climáticos como El Niño o La Niña, generan una disminución en las ventas proyectadas, ya que estos cambios climáticos impiden que los agricultores siembren o realicen aplicaciones foliares o edáficas de agroquímicos, generando un aumento de las enfermedades y plagas de las plantas, lo que conlleva a una mala producción.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 13 de 2.018.

Cuadro 22. Variable ecológica. Incentivo al seguro agropecuario

VARIABLE	Gestión del Riesgo Agropecuario - Incentivo al Seguro Agropecuario
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	El seguro agropecuario es un instrumento financiero de gestión del riesgo agropecuario mediante el cual los productores pueden proteger sus inversiones, amparándose contra riesgos naturales de origen climático o geológico, y riesgos biológicos ajenos a su voluntad, al adquirir pólizas de seguros de manera individual o colectiva, a través de aseguradoras habilitadas y vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. ¹¹⁹
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	El Programa del Seguro Agropecuario otorga un subsidio sobre el valor de la prima de la póliza suscrita por el productor y las entidades autorizadas, para la adquisición del seguro. Para 2015 el Gobierno Nacional ofreció las siguientes condiciones para el otorgamiento de beneficios a partir de este instrumento:

¹¹⁸ Clima y Sector Agropecuario Colombiano. [En línea]. [Citado el 13 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.aclimatecolombia.org/download/agricultura-por-sitio/Hoja_Informativa_AEPS.pdf>

¹¹⁹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. [En línea]. [Citado el 13 de Marzo de 2018]. disponible en Internet: <<https://www.minagricultura.gov.co/InformeRendCuentas2016/RENDICION%20DE%20CUENTAS%20-%20INFORME%202015-2016-julio%2001.pdf>>

	Condiciones de Entrega de los Beneficios Seguro Agropecuario 2015		
	Tipo	Productor	Subsidio a la Prima
	General	Pequeño, Mediano y Grande	60%
	Cultivo o actividad asegurada haya sido financiada por el productor con crédito agropecuario, en condiciones FINAGRO y debidamente registrado en FINAGRO	Pequeño	80%
		Mediano y Grande	70%
	Productos objeto de contingentes de exportación, desgravación o disminución de aranceles por parte de terceros países a favor de Colombia	Pequeño	80%
		Mediano y Grande	70%
	Fuente: Resolución 1 del 18 de Diciembre de 2016 Comisión Nacional de Crédito Agropecuario		
	Fuente: Resolución 1 del 18 de diciembre de 2016. Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.		
RELACIÓN CON EL SECTOR	Durante el año 2015 se lanzó el seguro agropecuario para la mitigación del riesgo climático con una prueba piloto de cubrimiento para los productos papa, maíz, arroz y algodón en 8 oficinas logrando 2.438, asegurando, por valor de 7.131 millones de pesos representados en una cartera de crédito de 642 millones. Se puso en marcha el Proyecto MEGA, este proyecto tiene como retos: aumentar el nivel de acceso al crédito agropecuario, disminuir los tiempos de respuesta, reducir el número de devoluciones de créditos y brindar un mejor servicio; a través del acompañamiento personalizado y especializado en la gestión de servicios financieros para clientes del sector agropecuario. El piloto se realizó en la regional oriente logrando mejoras en tiempos de respuesta.		
IMPACTO CON LA EMPRESA	Los seguros otorgados por el gobierno nacional a través de FINAGRO, conllevan a que los agricultores (pequeños, medianos o grandes) pueden contar con garantías para sus cultivos. Greensite S.A.S. hace mención de dichos seguros a través de las asesorías a sus clientes directos; con el fin de que conozcan los beneficios y virtudes a los cuales se pueden acceder.		

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 14 de 2.018.

Cuadro 23. Variable Ecológica. Protección al medio ambiente en Colombia

VARIABLE	Protección al medio ambiente.
CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	Colombia es uno de los países del mundo que posee mayor riqueza en biodiversidad por la abundancia de bosques y la presencia de numerosos ríos en su territorio, además de otros factores. A nivel mundial, el país ocupa el segundo lugar en mega biodiversidad; es decir, que alberga tanto la más diversa como la mayor cantidad de especies de fauna y flora del planeta en la extensión de su territorio. Sin embargo, en las últimas décadas, esta importante riqueza natural ha disminuido notoriamente debido a múltiples causales que han incidido negativamente en la conservación de sus bosques, selvas,

	flora, fauna y recursos hídricos e incluso amenazan con destrucción y daños irreparables. ¹²⁰
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	La situación de riesgo ambiental que actualmente enfrenta nuestro país se debe a una conjugación de variables, todas ellas antropogénicas o generadas por la acción humana, que involucran causales de orden político, económico y social. En el ámbito político se destaca el conflicto armado interno, ya que sus actores (guerrillas, paramilitares y Ejército Nacional) contribuyen al deterioro del medio ambiente con acciones propias de las estrategias de cada parte, como los bombardeos en zonas selváticas, los atentados contra los oleoductos, la explotación y tráfico ilegal de diversos recursos naturales, la construcción de vías sin control ambiental, la tala de árboles para cultivos ilícitos y las fumigaciones con glifosato.¹²¹
RELACIÓN CON EL SECTOR	Las exigencias del modelo de desarrollo capitalista, está afectando el sector agrícola profundamente, porque no repara en la destrucción de los recursos naturales ni en su sobre explotación, y también gracias a las condiciones de pobreza de una inmensa mayoría de la población, se ve abocada a la necesidad de eliminar ecosistemas enteros para sobrevivir. La tala de bosques, con fines domésticos (combustible casero), comerciales (venta de la madera), agrícolas, ganaderos o colonizadores, no solo deteriora los suelos sino que produce alteraciones bióticas y pérdida de la diversidad hasta el punto de un deterioro ambiental irremediable. Por esta razón, es tarea prioritaria del estado proveer condiciones de vida y trabajo que permitan satisfacer las necesidades básicas del pueblo colombiano.
IMPACTO CON LA EMPRESA	Actualmente no hay conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente y como resultado los recursos naturales se están viendo afectados, lo que genera que con el transcurso del tiempo disminuyan significativamente. Para la empresa esto no es conveniente, ya que si no hay tierras para sembrar y no hay un ecosistema estable, no existe la necesidad de vender plaguicidas para ayudar a cultivar comida para el ser humano y sin esta necesidad la empresa desaparecería.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 14 de 2.018.

9.2.6 Dimensión política

Esta dimensión incluye aquellos aspectos que influyen directa o indirectamente en la configuración del problema y están vinculados a la toma de decisiones a nivel

¹²⁰ Colombia y la protección del medio ambiente. [En línea]. [Citado en 14 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>>

¹²¹ El problema ambiental y sus causales. [En línea]. [Citado en 14 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>>

sanitario, educativo, científico, legislativo y económico, tanto en la gestión pública como privada. Asimismo, incluye también aquellos aspectos relacionados con las decisiones que tomamos cada uno/a de nosotros/as en tanto individuos frente al tema, desde los roles particulares en los que nos desenvolvemos. En muchos sentidos la dimensión política y la sociocultural se complementan, lo cual hace que los límites entre ambas resulten por momentos difusos; sin embargo, dentro de cada una de ellas se abren posibilidades particulares de análisis.¹²²

Según el autor Fred David argumenta que “Los factores políticos, pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño”, si bien como se aprecia en la definición del autor esta dimensión está vigente en todas organizaciones sin excepción lo cual hace que las empresas tengan en cuenta todas estas fuerzas clave que impactan y están allí en el entorno organizacional como apoyo u obstáculo.¹²³

Humberto Serna, describe los factores políticos “como los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.¹²⁴

Cuadro 24. Variable política. Generación de empleo e ingreso en la población rural

VARIABLE	Generación de empleo e ingreso en la población rural
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	Para reducir los altos índices de pobreza y desigualdad de los pobladores del campo colombiano, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural implementa una serie de instrumentos conducentes a facilitar el acceso a la tierra, la asistencia técnica, entre otros factores esenciales para promover actividades agropecuarias que generen empleo e ingresos y mejoren la calidad de vida de la población rural pobre.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	En los últimos cincuenta años la población colombiana ha quintuplicado su tamaño; sin embargo, la población rural no ha crecido de manera sustancial y continúa produciendo los alimentos para la totalidad de la población (47 millones). Esto quiere decir que

¹²² Hablamos de Chagas. Dimensión Política. [En línea]. [Citado el 14 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.hablamosdechagas.com.ar/info-chagas/que-es-el-chagas/dimension-politica/>>

¹²³ DAVID. Op. cit., p. 80.

¹²⁴ SERNA, Op. cit., p. 121.

	mientras hace 50 años la relación entre productor y consumidor era de dos a uno, hoy en día es de uno a seis. Para el 2030 se puede prever que esta relación será de uno a diez. Desigualdad y pobreza constituyen la realidad social y económica de buena parte de la población campesina y rural. La mayoría de los hogares rurales (65%) viven en condiciones de pobreza o de pobreza extrema (33%) y sin acceso a servicios de calidad. Estos factores han contribuido a la violenta historia política del país.¹²⁵
RELACIÓN CON EL SECTOR	La modernización del campo tiene que ser vista como un proceso de transformación social y regional que termine con el largo tránsito de la sociedad rural colombiana del siglo 19 a la sociedad urbana del siglo 21. Esto implica dar respuestas a problemas estructurales, promover políticas coherentes y sostenidas de desarrollo rural integral que enmarcadas en políticas ambientales favorezcan la producción agropecuaria de empresas pequeñas y medianas, la agregación de valor a los productos y su acceso al mercado; que permita a las familias rurales acceder a un buen ingreso, con empleo de la mano de obra familiar y la demanda de bienes y servicios contribuya al crecimiento de otros sectores de la economía, considerando también las dinámicas macroeconómicas. Establecer políticas que reconozcan la importancia de las especificidades regionales, la vocación de sus territorios, promuevan la equidad de género y valoricen la riqueza intercultural del país. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural promueve el diseño y la implementación de Áreas de Desarrollo Rural -ADR- como escenario de planificación para el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios y comunidades. Las Zonas de Reservas Campesinas -ZRC- y la Zona de Desarrollo Empresarial -ZDE- son consideradas como instrumentos preferenciales para implementar estas políticas. En particular las ZRC proponen fomentar la pequeña propiedad rural, con sujeción a las políticas de conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables y a los criterios de ordenamiento territorial y de la propiedad rural, considerando la efectividad de los derechos sociales, económicos y culturales de los campesinos, su participación en las instancias de planificación y decisión regionales y las características de las modalidades de producción.
IMPACTO CON LA EMPRESA	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural al promover los diseños e implementaciones de las áreas de Desarrollo Rural, está posibilitando las nuevas dinámicas de fortalecimiento en los diversos sectores económicos, sociales, políticos entre otros. Greensite S.A.S. contribuye a los nuevos diseños en la generación de empleo Rural, brindando capacitaciones a las personas que no pueden acceder a estudios técnicos.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 14 de 2.018.

¹²⁵ Campesinos, tierra y desarrollo rural. Reflexiones desde la experiencia del Tercer Laboratorio de Paz. [En línea]. [Citado el 14 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf>

Cuadro 25. Variable Política. Incremento de la competitividad agropecuaria

VARIABLE	Incremento de la competitividad agropecuaria
CALIFICACIÓN	Amenaza
COMPORTAMIENTO	El incremento de la competitividad de la producción agropecuaria se hará mediante el aumento de la productividad y la reducción de los costos de producción; para lo cual es indispensable el financiamiento de las inversiones en infraestructura para la producción, transformación y comercialización de los bienes agropecuarios, el desarrollo de la investigación e innovación tecnológica y su incorporación en los procesos productivos, y el fortalecimiento sanitario.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Las líneas de crédito agropecuario buscan financiar las distintas fases del proceso de producción de bienes agropecuarios, su agroindustria, su comercialización y las actividades rurales y su mercadeo. Estas operaciones cuentan con condiciones financieras favorables en tasas de interés y plazo.
RELACIÓN CON EL SECTOR	Apoyar el desarrollo productivo y mejorar la competitividad del agro colombiano es una tarea que no se puede postergar por más tiempo, especialmente ahora, con la reducción de los precios de los hidrocarburos y minerales exportados por Colombia, y con la necesidad apremiante de reconfigurar la producción y oferta para el exterior. Según el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola (FIDA), en el año 2050 la producción de alimentos en los países de desarrollo tendrá que duplicarse, teniendo en cuenta el crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora de la calidad de la dieta y del incremento en la población mundial, que se estima en 9.000 millones de personas. Ante este panorama, la FAO sostiene que Colombia puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo: es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables.¹²⁶
IMPACTO CON LA EMPRESA	El incremento de la competitividad agropecuaria basada en la reducción de costos afecta a la empresa puesto que deberá disminuir los precios de venta para ser competitivo en el mercado, lo cual generará una reducción en los márgenes de ganancia.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 15 de 2.018.

¹²⁶ Revista Dinero. Colombia puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo. [En línea]. [Citado el 15 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>>

9.2.7 Dimensión legal

El entorno legal se encarga de normalizar y custodiar el cumplimiento de las leyes y normas que toda empresa debe cumplir; sin importar los productos o servicios que ofrezcan o la actividad económica que ejerzan en cualquier sector de la economía. Es muy probable que las organizaciones infrinjan una ley estipulada, esto hace que la dimensión legal genere sanciones económicamente elevadas que perjudican a una organización llevándola al declive.

Cuadro 26. Variable legal. Normas, leyes y decretos que rigen el sector agrícola

VARIABLE	Normas, leyes y decretos que rigen el sector agrícola
CALIFICACIÓN	Oportunidad.
COMPORTAMIENTO	Todas las empresas agrícolas en Colombia, se encuentran regidas por el instituto Colombiano Agropecuario (ICA); el cual según el artículo 5 del decreto 4765 del 18 de diciembre de 2008 tiene por objeto: “Artículo 5°. Objeto. El Instituto Colombiano Agropecuario, Ica, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.”¹²⁷
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Algunas Leyes, decretos y resoluciones: <u>Ley 1159 de 2007.</u> “Por medio de la cual se aprueba el “Convenio de Rotterdam para la Aplicación del Procedimiento de Consentimiento Fundamentado previo a ciertos Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos, Objeto de Comercio Internacional”, hecho en Rotterdam el diez (10) de septiembre de mil novecientos noventa y ocho (1998).”¹²⁸ <u>Resolución 6 de 2015.</u> “Por la cual se ordena la suspensión del uso del herbicida glifosato en las operaciones de erradicación de cultivos ilícitos mediante aspersión aérea”.

¹²⁷ Instituto Colombiano Agropecuario. Funciones. [En línea]. [Citado el 15 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/EI-ICA/Funciones.aspx>>

¹²⁸ Red por la justicia ambiental en Colombia. Legislación Ambiental. [En línea]. [Citado en 17 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/legislacion-ambiental/>>

	Decreto 1076 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. Ley 607 de 2000. Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología¹²⁹. Resolución 17463 de 28/12/2017, "Por medio de la cual se establecen medidas fitosanitarias en el cultivo de caña de azúcar (Saccharum spp. L) en el territorio nacional para la vigilancia y control de las especies barrenadoras del tallo del género Diatraea Guilding". Resolución 30021 de 24/04/2017, "Por medio de la cual se establecen los requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano".¹³⁰ Entre otras...
RELACIÓN CON EL SECTOR	En el sector es extremadamente importante, ya que sin el ICA ninguna empresa agrícola podría funcionar; además sus acciones se orientan a lograr una producción agropecuaria competitiva, con el fin de aportar al logro de los objetivos de la Apuesta Exportadora de Colombia. Realiza inspección y control de productos agropecuarios, animales y vegetales en los pasos fronterizos, aeropuertos y puertos. El Ica es responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales, que permiten la comercialización de los productos agropecuarios en el exterior para garantizar el crecimiento de las exportaciones. De igual manera, el Ica tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, al tiempo que reglamenta y controla el uso de organismos vivos modificados por ingeniería genética para el sector agropecuario.¹³¹
IMPACTO CON LA EMPRESA	Los productos comercializados por la empresa pueden afectar directamente al medio ambiente, generando trastornos en los seres vivos y cambios climáticos excesivos; sin embargo, estos productos son necesarios para cultivar. La empresa está vigilada de manera directa por el ICA, entidad con la cual no ha tenido inconvenientes por incumplimiento de la ley.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Marzo 17 de 2.018.

¹²⁹ Secretaria del Senado. [En línea]. [Citado el 15 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0607_2000.html>

¹³⁰ Instituto Colombiano Agropecuario. Resoluciones ICA. [En línea]. [Citado el 17 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones-Oficinas-Nacionales.aspx?page=4>>

¹³¹ Instituto Colombiano Agropecuario. ¿Quiénes somos? [En línea]. [Citado el 17 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/EI-ICA.aspx>>

Cuadro 27. Variable Legal. Legislación para el empleo equitativo

VARIABLE	Legislación para el empleo equitativo.
CALIFICACIÓN	Oportunidad
COMPORTAMIENTO	La diversidad en el trabajo es una parte importante de la comunidad empresarial de hoy. Los empleadores están obligados por ley a mantener un lugar de trabajo diverso no discriminando a los solicitantes o empleados existentes por raza, religión, edad, sexo o por cualquier otra característica o clase protegida por la ley. La igualdad de oportunidades laborales permite a los empleados realizar sus tareas laborales en un lugar de trabajo libre de acoso y discriminación. ¹³²
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	La igualdad de oportunidades promueve la igualdad en el lugar de trabajo, protegiendo los derechos civiles de los trabajadores. Lo que proporciona un acceso equitativo a los beneficios empresariales como el seguro, accesos para discapacitados, compensación, ascensos y responsabilidades laborales. Un empleador que discrimine a un empleado, cae en violación de las leyes de igualdad de oportunidades laborales y está sujeto a una acción disciplinaria... ¹³³
RELACIÓN CON EL SECTOR	Las empresas del sector son responsables de darle cumplimiento a la norma, garantizando la equidad laboral con oportunidades laborales sin discriminación de cualquier índole.
IMPACTO CON LA EMPRESA	La igualdad de condiciones para los colaboradores y el interés de gobierno por legislar el empleo en el país impactan positivamente la empresa, ya que sus colaboradores se sienten motivados, protegidos y con compromiso; que se refleja en la eficiencia de los procesos, y en el ahorro de tiempo y dinero.

Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Marzo 18 de 2.018.

9.2.8 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluyendo un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.

¹³² La voz de Houston. ¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales? [En línea]. [Citado el 18 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-igualdad-de-oportunidades-laborales-8960.html>>

¹³³ El Universal. Igualdad salarial o remuneración equitativa. [En línea]. [Citado el 18 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eluniversal.com.co/columna/igualdad-salarial-o-remuneracion-equitativa>>

Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Se asigna a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.¹³⁴

¹³⁴ DAVID. Op. cit., p. 111.

Cuadro 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
PIB (Producto Interno Bruto)	0,05	2	0,10
Política Fiscal	0,07	4	0,28
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	0,02	2	0,04
Nivel de pobreza	0,07	4	0,28
Natalidad y Mortalidad	0,04	1	0,04
Población Económicamente activa	0,07	3	0,21
Incentivo al Seguro Agropecuario	0,06	4	0,24
Generación de Empleo	0,04	4	0,16
Normas, leyes y Decretos que rigen el sector agrícola	0,05	4	0,20
Legislación para el empleo equitativo	0,04	3	0,12
Amenazas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Política monetaria	0,04	1	0,04
Tasa representativa en el mercado: (TRM)	0,08	4	0,32
Acceso, uso y habilidades en las TIC	0,03	2	0,06
Resistencia a cambios tecnológicos – Innovación	0,05	2	0,1
Incremento al índice de desempleo	0,06	3	0,18
Política Salarial	0,06	2	0,12
Inmigración y Emigración	0,01	2	0,02
Condiciones Climáticas	0,07	4	0,28
Protección al medio ambiente.	0,06	4	0,24
Incremento de la competitividad agropecuaria.	0,03	2	0,06
Total	1,00		3,09
Oportunidades			Sub Total
Amenazas			
			1,67
			1,42

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Marzo 19 de 2.018.

Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), arroja un resultado de (3,09) en su puntuación ponderada total. La empresa Greensite se encuentra por encima de la media estipulada por el autor Fred David de (2,5), esto quiere decir que así como se presentan amenazas que afectan los procesos de la empresa en su funcionamiento, también existen fuerzas positivas como oportunidades las cuales se encuentran inmersas en el entorno, influyendo directamente y eficientemente en la organización.

Según la información resultante las amenazas con más alta calificación fueron: La tasa representativa del mercado (TRM), condiciones climáticas y la protección al medio ambiente. La compañía está creando estrategias que sirvan para influir de manera positiva en estas variables y a su vez, reducir al máximo todas estas amenazas que afectan su proceso empresarial.

De la misma manera, se observan oportunidades capaces de combatir y reducir al máximo las amenazas mencionadas anteriormente. Las oportunidades que obtuvieron superior grado de puntuación fueron: la política fiscal, nivel de pobreza, incentivo al seguro agropecuario, generación de empleo y normas, leyes y decretos que rigen el sector agrícola.

En conclusión, existen un sin número de variables externas que influyen en la empresa Greensite S.A.S., por lo que debe estar en la capacidad de tomar ventaja de las variables positivas para contrarrestar los efectos de las negativas, encaminándose hacia el crecimiento y el éxito empresarial.

9.2.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

En un medio como el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Para la realización del POAM, se requieren los siguientes pasos:

- a) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto análisis.
- b) Identificación de las oportunidades y amenazas: Se elabora una confrontación mediante grupos estratégicos.
- c) Se selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas sociales, tecnológicas, entre otras), y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
- d) Priorización y calificación de los factores externos de la misma manera como se procedió en el PCI. Donde se clasifican las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); en el cual Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alto es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- e) Calificación del Impacto: Se identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto - Medio – Bajo.
- f) Elaboración del POAM: El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio”.¹³⁵

¹³⁵ SERNA. Op. cit., p. 122-123.

Cuadro 29. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio									
Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
Factores	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICAS									
PIB (Producto Interno Bruto)		x					x		
Política monetaria						x		x	
Tasa representativa en el mercado: (TRM)				x			x		
Política Fiscal	x						x		
TECNOLOGICAS									
Acceso, uso y habilidades en las TIC						x			x
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico			x					x	
Resistencia a cambios tecnológicos – Innovación						x			x
SOCIALES									
Nivel de pobreza.	x						x		
Incremento al índice de desempleo.					x				x
Política Salarial						x		x	
DEMOGRAFICAS									
Inmigración y Emigración						x	x		
Natalidad y Mortalidad			x						x
Población Económicamente activa		x					x		
ECOLOGICOS									
Condiciones Climáticas				x			x		
Incentivo al Seguro Agropecuario	x						x		
Protección al medio ambiente.				x			x		
POLITICA									
Generación de Empleo	x						x		
Incremento de la competitividad agropecuaria.						x		x	
LEGAL									
Normas, leyes y Decretos que rigen el sector agrícola.	x						x		
Legislación para el empleo equitativo		x						x	
Ponderación Total	5	3	2	3	1	6	11	5	4

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Marzo 20 de 2.018.

Análisis Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

De acuerdo con la información obtenida en la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), se evidencia que es mayor la cantidad de oportunidades de alta importancia que la de amenazas de alta importancia.

Según el peso obtenido por cada una de las variables, las oportunidades representan posibles ventajas competitivas para la empresa Greensite S.A.S., ilustrando las respuestas inmediatas que tiene frente a un entorno cambiante; sin embargo, existen amenazas de alta importancia que perturban los procesos de la empresa; los cuales se deben analizar para generar planes de acción, que incrementen las oportunidades.

Las amenazas con mayor calificación fueron: La tasa representativa del mercado (TRM), condiciones climáticas y la protección al medio ambiente. La compañía está creando estrategias que sirvan para incidir de manera positiva en estas variables y a su vez reducir al máximo todas estas amenazas que afectan su proceso empresarial. Por otra parte, las oportunidades que obtuvieron mayor grado de puntuación fueron: la política fiscal, nivel de pobreza, incentivo al seguro agropecuario, generación de empleo y normas, leyes y decretos que rigen el sector agrícola.

En conclusión, existen un sin número de variables que ofrece el entorno externo a la empresa Greensite S.A.S., lo que le permite diferenciar las variantes positivas para implementarlas o tomar ventaja, con el fin de disminuir las fuerzas negativas o amenazantes, lo que le permitirá encaminarse hacia el crecimiento y el éxito empresarial.

10. ANALISIS DEL SECTOR Y COMPETITIVIDAD

Los elementos que determinan la estructura del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretaran en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Entre los elementos que se pueden señalar vamos a seguir la propuesta original de Michael Porter (1980). Quien desarrolló el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas. Este modelo está orientado a evaluar la conducta de la empresa del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria esta conducido por:

- La rivalidad entre competidores.
- El ingreso de nuevas empresas al sector.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de sustitución.¹³⁶

10.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios.¹³⁷

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas

¹³⁶ BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 1ª ed. 2014. Ecoe Ediciones. Capítulo 5, p. 141.

¹³⁷ Ibid., p. 143.

competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva¹³⁸.

Número de competidores

En el sector de los agroquímicos existen competidores en diferentes regiones que hacen el mercado más competitivo y obligan a generar estrategias que garanticen la obtención de clientes.

Los competidores más representativos a nivel nacional son:

- **El Grupo Gral.:** Es un conjunto de 8 empresas colombianas dedicadas a la comercialización y distribución de insumos agrícolas como una compañía holding. Cuenta con más de 35 años de experiencia y es reconocido como uno de los jugadores más importantes en el sector de agroinsumos en Colombia.

Desde sus inicios en 1982, el Grupo ha sido un proveedor especializado del mercado agrícola ofreciendo un portafolio integral de productos y servicios enfocados a aumentar la competitividad del agro colombiano, principalmente mediante productos diferenciados de sus proveedores estratégicos.

Actualmente, su portafolio incluye: productos para la protección de cultivos, semillas convencionales y genéticamente modificadas, fertilizantes foliares, maquinaria y equipos, y productos para la nutrición vegetal y para el cuidado de la salud animal.

Adicionalmente, el Grupo ofrece servicios de formulación y aplicación a la medida de sus clientes. Estos servicios permiten al Grupo ofrecer productos con un alto valor agregado, construyendo y manteniendo relaciones de largo plazo con sus clientes.

La oferta de valor del Grupo radica en la calidad y exclusividad de sus productos y servicios complementarios, los cuales lo diferencian ampliamente de sus competidores.

Durante los últimos 35 años, el Grupo ha establecido una extensa y sólida red de distribución, y ha acumulado un valioso conocimiento sobre el

¹³⁸ DAVID. Op. cit., p. 100.

mercado local a través de su red de distribución, el Grupo atiende a más de 8,500 clientes directos e indirectos, desde pequeños agricultores locales hasta grandes productores agroindustriales.¹³⁹

Principales proveedores:

Syngenta: Es una empresa líder mundial con más de 28.000 colaboradores en más de 90 países dedicada a traer potencial de las plantas a la vida; a través de ciencia de clase mundial, alcance global y compromiso con los clientes, ayudando a incrementar la productividad de los cultivos, proteger el ambiente y mejorar la salud, así como la calidad de vida.¹⁴⁰

Monsanto: Es una empresa global de agricultura moderna. Desarrollan productos y herramientas para ayudar a los agricultores de todo el mundo a cultivar mientras usan la energía, el agua y la tierra de manera más eficiente. Creen que la innovación tiene el potencial de equilibrar las necesidades de la humanidad con los recursos del planeta.¹⁴¹

AMVAC: Atiende un mercado agrícola mundial saludable e impulsado por la demanda. “En un mundo que requiere cantidades cada vez mayores de productos agrícolas para la alimentación humana, la alimentación animal, las fibras naturales y los combustibles alternativos, la clave del éxito es la mejora de la productividad. Desde la plantación hasta la cosecha, los productos de AMVAC ayudan a satisfacer esa necesidad crítica proporcionando productos eficaces y diversos de mejoramiento de cultivos”. Además, AMVAC produce y comercializa productos que protegen la salud pública y animal, salvaguardan la propiedad de dañar las plagas y mejoran la calidad del ambiente donde vivimos y trabajamos.¹⁴²

- **Duwest Colombia S.A.S.:** “Somos reconocidos por nuestros clientes y proveedores como la primera opción en aquellos mercados en donde

¹³⁹ Grupo Gral. Quiénes Somos. [En línea]. [Citado en 20 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://grupogral.co/portal/index.php/quienes-somos.html>>

¹⁴⁰ Syngenta. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 20 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.syngenta.com.co/quienes-somos>>

¹⁴¹ Monsanto. Empresa. [En línea]. [Citado el 21 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://monsanto.com/company/>>

¹⁴² AMVAC. [En línea]. [Citado el 21 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: (<http://www.amvac-chemical.com/>).

participamos, siendo nuestra ventaja competitiva un equipo humano altamente comprometido y realizado”.¹⁴³

Principal proveedor:

Dupont Colombia: Un líder mundial en innovación y ciencia basadas en el Mercado. “Con una experiencia que abarca dos siglos, diversas industrias y más de 90 países, nuestra empresa está exclusivamente posicionada para ayudar a resolver algunos de los desafíos más grandes del mundo”.

Por más de 200 años, DuPont ha llevado la ciencia y la ingeniería de clase mundial al mercado global a través de productos, materiales y servicios innovadores. “Nuestra innovación basada en el mercado presenta miles de productos nuevos y aplicaciones de patentes cada año, con lo que presta servicios a mercados tan diversos como la agricultura, la nutrición, la electrónica y las comunicaciones, la seguridad y la protección, el hogar y la construcción, el transporte y la ropa”.¹⁴⁴

- **Agropecuaria La Hacienda:** “En Agropecuaria La Hacienda vivimos día a día el compromiso de acompañar el crecimiento de cada partícipe del desarrollo agropecuario colombiano. El éxito que nuestros clientes tienen en su actividad es una contribución fundamental para la evolución del campo, por ello anhelamos fortalecer la unión, con el propósito de garantizar un futuro próspero para nuestras familias. Vivimos el Campo significa esa cotidianidad de trabajo amoroso y responsable por el sector rural de nuestro país”.¹⁴⁵

Principales proveedores:

Bayern: Bayer es una empresa de inventores con 150 años de historia. “Nuestros éxitos científicos están destinados a ayudar a mejorar la vida de las personas. Al mismo tiempo, nuestra actividad empresarial es sostenible y rentable porque tiene como base la innovación, que es la clave para mantener y alcanzar posiciones de liderazgo en todos los mercados.

¹⁴³ Duwest. [En línea]. [Citado el 21 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: (<http://www.duwest.com/es/somos>).

¹⁴⁴ Dupont Colombia. Nuestra Empresa. [En línea]. [Citado el 22 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dupont.co/corporate-functions/our-company.html>>

¹⁴⁵ Agropecuaria La Hacienda. Nosotros. [En línea]. [Citado el 22 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.agrohacienda.com/agrohacienda-nosotros-2/>>

Nuestros productos están ayudando a abordar algunos de los mayores retos de hoy en día, como la sobrepoblación mundial, una sociedad que envejece y la necesidad de hacer eficiente - y, siempre que sea posible, sostenible - el uso de los recursos naturales”.¹⁴⁶

FMC: “Somos parte de FMC Corporation, una empresa con presencia mundial, líder en el sector químico y de protección de cultivos. Desde nuestra fundación en 1883, hemos sido una organización enfocada en ofrecer soluciones a nuestros clientes y usuarios, con decisión, creatividad y excelencia en el servicio”.¹⁴⁷

Entre los competidores a nivel regional que más se asemejan a la empresa Greensite S.A.S., se encuentran:

- **Diagroval S.A:** Somos una compañía con 11 años de experiencia en la distribución mayorista de insumos agrícolas, herramientas, hilos, telas, polisombras, galvanizados, plásticos y lubricantes; la cual ha tenido como signo distintivo el respeto por nuestros clientes y el cumplimiento de nuestros compromisos. Estamos conscientes que una relación comercial basada en el conocimiento, la asesoría y el compromiso; crea lazos duraderos y beneficiosos para todas las partes.¹⁴⁸

Principal proveedor:

Fedearroz: La Federación Nacional de Arroceros es una asociación de carácter gremial y nacional, compuesta por los productores de arroz que se afilian a ella, la cual ha sido el pilar fundamental para miles de agricultores a lo largo y ancho del país, quienes han adquirido beneficios en pro de su bienestar y mejor calidad de vida.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Bayer Cropscience S.A.S. Compañía. Acerca de Bayer. [En línea]. [Citado el 22 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.cropscience.bayer.co/Compania/Acerca-de-Bayer.aspx>>

¹⁴⁷ FMC Latinoamérica. Acerca de FMC. [En línea]. [Citado el 22 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fmcagroquimica.com.mx/acerca-de-fmc>>

¹⁴⁸ Diagroval. Empresa. [En línea]. [Citado el 24 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.diagroval.co/empresa>>

¹⁴⁹ Fedearroz. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 24 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fedearroz.com.co/new/organizacion.php>>

Pastos Frutas y Café S.A.S: Empresa que tiene como objetivo económico distribuir y vender al por mayor productos agroquímicos, herramientas agrícolas y de ferretería en el departamento del Valle del Cauca.¹⁵⁰

Nufarm Colombia: Es uno de los 10 mayores productores y proveedores mundiales de agroquímicos destinados a la protección de cultivos y líder absoluto en el mercado australiano y con presencia mundial. Sus productos gozan de un sólido prestigio por su alta calidad y confiabilidad, sus formulaciones innovadoras y su eficiente soporte técnico.¹⁵¹

- **Grupo Cenagro S.A.S.:** “Con un respaldo de 33 años en el mercado, somos un grupo empresarial que de la mano con nuestros clientes genera soluciones integrales al sector agropecuario del país. Tenemos como propósito generar valor a clientes a través de un modelo de comercialización, asesoría, servicio, experiencia y la innovación de productos. Concentramos todos nuestros esfuerzos en elevar la satisfacción de todos los clientes y dar sostenibilidad a la compañía en el largo plazo”.¹⁵²

Principales proveedores:

West Química: Evolucionamos para cultivar el futuro cada vez más productivo en el sector agro de nuestro país.¹⁵³

- **Agricultura y Servicio S.A.:** AgSe S.A. nace con el firme propósito de ocupar una posición importante dentro del mercado de Insumos y prestación de servicios Agrícolas en el Valle del Cauca y Cauca.

“En Agse S.A. nos enfocamos en la comercialización de insumos agrícolas, Llantas y Lubricantes contando con los mejores portafolios del mercado, lo

¹⁵⁰ Pastos Frutas y Cafe. Sobre PFC. [En línea]. [Citado el 24 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: < <http://www.pfcagro.com/#sobrenosotros>>

¹⁵¹ Nufarm Colombia S.A. Inicio. [En línea]. [Citado el 25 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.nufarm.com/CO/Inicio>>

¹⁵² Grupo Cenagro. Empresa. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 25 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://cenagro.com.co/home/empresa/>>

¹⁵³ West Química. Inicio. [En línea]. [Citado el 25 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.westquimica.com/>>

cual nos permite contar con una gran variedad de ingredientes activos para suplir las necesidades de nuestros clientes”.¹⁵⁴

Principales proveedores:

Agrocentro S.A: “Somos una empresa guatemalteca-internacional en constante expansión, operando en 10 países de Latinoamérica. Mantenemos la Responsabilidad Social Empresarial como pilar fundamental de nuestra estrategia para hacer negocios sostenibles. Tenemos productos líderes, gracias a su efectividad, calidad controlada, precio y agilidad en la distribución.

Formulamos, exportamos y comercializamos productos para el Cuidado de las Plantas (o Herbicidas, Fungicidas, Insecticidas y Sustancias Afines), de eficiencia comprobada, con agilidad en el abastecimiento y una mayor rentabilidad de las cosechas por precio, efectividad y productividad”.¹⁵⁵

Diversidad de competidores

Las empresas nombradas anteriormente son las más representativas en la zona sur occidente del país y los principales competidores de Greensite; gracias a ellos la empresa tiene como objetivo permanente la generación de nuevas estrategias para penetrar diferentes nichos de mercado. Aunque todas estas empresas tienen un objeto económico similar como lo es, “el comercio al por mayor de insumos agrícolas y pecuarios”; muchas de ellas ampliaron su portafolio para brindarle un servicio integral a sus clientes.

- **Grupo Gral.:** A parte de distribuir líneas de agroquímicos al por mayor, también distribuye semillas de maíz y sorgo, compitiendo con precios y productos de alta tecnología con la ayuda de Monsanto.
- **Agropecuaria La Hacienda:** Además de distribuir agroquímicos al por mayor, también distribuye la línea de salud animal, donde manejan un portafolio de productos para el cuidado de mascotas y ganadería, que combinados con las mejores tecnologías, logran una mayor eficiencia y calidad de vida en los animales. La empresa ofrece la parte de mecanización

¹⁵⁴ AgSe SA. Nosotros. [En línea]. [Citado el 28 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.agsesa.com/nosotros/>>

¹⁵⁵ Tecoloco. Agrocentro S.A. [En línea]. [Citado el 28 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.tecoloco.com.gt/empresas/agrocentro-sa_236.aspx>

a través de un portafolio de tractores, equipos complementarios y herramienta agrícola para grandes y pequeños cultivos.

- **Grupo Cenagro:** A parte de distribuir líneas de agroquímicos al por mayor, distribuye líneas agropecuarias para el cuidado de la salud animal, ofreciendo productos como concentrados y medicina veterinaria. La empresa cuenta con línea de ferretería agrícola, maquinaria agrícola donde ofrece productos como estacionarias, fumigadoras de espalda, guadañas y motosierras.
- **Agricultura y Servicio S.A.:** Además de distribuir agroquímicos al por mayor, se encargan de comercializar semillas de maíz, sorgo y colinos de caña de azúcar. Centran toda su estructura organizacional en atender los ingenios más importantes del Valle del Cauca: Ingenio Pichichi, Ingenio Rio paila Castilla, Ingenio Providencia, Ingenio Mayagüez e Ingenio San Carlos, convirtiéndose en su mayor proveedor, puesto que ningún otro distribuidor de la zona tiene código como proveedor en estos ingenios ni cumplen con los parámetros exigidos para ser proveedor.
- **Distribuciones Agropecuarias del Valle S.A. (Diagroval):** A parte de comercializar líneas de agroquímicos al por mayor, la empresa distribuye la línea de ferretería y maquinaria agrícola, ofreciendo productos como estacionarias, fumigadoras de espalda, guadañas y motosierras.

Crecimiento del sector

En el primer trimestre de 2018 la economía colombiana creció 2,8%, la rama con mayor crecimiento en el primer trimestre de 2018 fue Agricultura, caza, silvicultura y pesca con 7,7%, el resultado más alto para un primer trimestre desde el 2001. Por su parte, la rama de Explotación de minas y canteras registró una variación de -9,4% explicado, fundamentalmente, por la caída de la extracción de petróleo crudo y gas natural (-12,3%).¹⁵⁶

Gracias a que la agricultura del país ha afectado positivamente el PIB, muchas de las empresas distribuidoras de agroinsumos se han visto favorecidas, puesto que entre más hectáreas sembradas hayan, más son las oportunidades de vender los productos con una mayor rentabilidad, mejorando sus ganancias.

¹⁵⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. PIB. [En línea]. [Citado el 28 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4174-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>>

Las empresas competidoras de Greensite con mayor participación en el mercado son:

- **Grupo Cenagro:** Maneja diferentes líneas de negocio enfocadas al sector agrícola y pecuario; lo que ocasiona una recordación de marca y un mayor acaparamiento del mercado. Cuenta con líneas de ferretería, salud animal, agroquímicos, herramientas agrícolas y maquinaria agrícola. Además cuenta con tres almacenes en sitios estratégicos, el primero de ellos, Hacendagro, está ubicado en Tuluá, Valle y cubre los cultivos de los 24 corregimientos y las 36 veredas de este municipio. El segundo es Cenagro, ubicado en Rozo, Valle atiende a los clientes de siete corregimientos a su alrededor. El tercer almacén, Central de Alimentos, ubicado en Santander de Quilichao, agrupa todos los agricultores de las veredas y corregimientos de este municipio.
- **Agricultura y Servicio S.A.:** Su estrategia de penetración de mercado se basa en atender los ingenios más representativos de Valle del Cauca, proveyéndoles fertilizantes y plaguicidas en grandes volúmenes, además de líneas de ferretería, herramientas agrícolas y maquinaria pesada para las extensas hectáreas de caña. La empresa cuenta con un punto de venta en Ginebra, municipio que concentra la mayor producción cafetera del centro del Valle del Cauca.
- **Pastos Frutas y Café S.A.S.:** Su estrategia de penetración de mercado está basada en brindar asesoría técnica en campo a través de sus promotores; los cuales tienen la responsabilidad de asesorar a los agricultores, ofreciendo soluciones a los problemas de los cultivos por deficiencias de elementos o por plagas y enfermedades difíciles de controlar a través de los productos que distribuye la empresa. Además, la empresa coloca 4 promotores a disposición de la Cooperativa de Caficultores del Sur Occidente del Valle; con el fin de darle rotación a los inventarios de los ocho almacenes de la Cooperativa.
- **Agropecuaria la hacienda:** Su estrategia de penetración de mercado se basa en la distribución de líneas de ferretería, salud animal, agroquímicos, herramientas agrícolas y maquinaria pesada y el asesoramiento técnico.
- **Duwest de Colombia y Grupo Gral.:** Ambas estrategias de penetración del mercado se basan en la distribución de líneas de productos reconocidos a nivel mundial como lo son Syngenta y Dupont; dichas multinacionales financian los gastos de personal de ventas e impuestos de sus distribuidores.

Costo de almacenaje

Las empresas competidoras con mayores costos de almacenaje son AgSe, Grupo Cenagro y Agropecuaria La Hacienda; debido a sus amplios portafolios que incluyen línea de salud animal, maquinaria agrícola y pesada, agroquímicos y ferretería. Estos productos requieren de espacios amplios de almacenamiento por lo que estas empresas incurren en altos costos de bodegaje.

Por lo general, las empresas que se dedican a la distribución de insumos agrícolas, destinan una gran parte de su rentabilidad para pagar gastos de almacenamiento, ya que el mercado les exige conservar un amplio stock de mercancías al realizar pedidos trimestrales, semestrales y de fin de año.

Incrementos de capacidad

Los incrementos de la capacidad en cuanto a producción o fabricación no están relacionados directamente con las empresas que se dedican a la comercialización o distribución de insumos agrícolas; sin embargo, afecta a los productores, por lo que impacta de manera indirecta a los distribuidores; ya que la agilidad en tiempos de entrega hacia los clientes de los distribuidores depende de la capacidad de los productores.

Capacidad de diferenciación del producto

Las empresas Grupo Cenagro, Diagroval, AgSe y Agropecuaria La Hacienda, emplean productos commodity o genéricos como herramienta de fidelización de clientes, puesto que son productos económicos, competitivos en el mercado y que no afectan el desempeño de los cultivos con su aplicación. La distribución de estos productos no exige de personal técnico, ya que según su modelo de trabajo no es atractivo un desarrollo de un portafolio diferenciado. Por lo general el margen de rentabilidad de estas empresas es bajo comparado con empresas del sector con un enfoque diferente.

Las empresas Pastos Frutas y Café, Duwest de Colombia y Greensite también manejan los productos commodity, pero con un plus en su portafolio y es que algunas de sus líneas son especializadas, por lo tanto cuentan con personal técnico encargado de trabajar en campo con el fin de ganar un posicionamiento del mercado a largo plazo; aumentando los niveles de venta y márgenes de utilidad.

Importancia para la empresa

La rivalidad es un factor importante para todas estas empresas puesto que las obliga a generar estrategias de permanencia en el mercado, dichas estrategias ayudan a la evolución de los procesos a medida que el mercado evoluciona. Además mientras más competencia exista en el sector, mejor debe ser la estructura organizacional de una empresa; con el fin de fidelizar a los clientes minimizando el riesgo de perderlos por la entrada de nuevos competidores.

Rentabilidad del sector

El modelo de distribución de agroquímicos en Colombia es atractivo para los inversionistas, porque quieren participar de los 280 millones de dólares que se generan en el país por el sector¹⁵⁷. En el sector, no es fácil conservar una rentabilidad que garantice la permanencia; puesto que se requieren marcas que cuenten con un portafolio especializado y que apoyen a los distribuidores en el desarrollo de los productos; mediante mercadeo, demanda en campo, posicionamiento y recordación de marca.

Para empresas como Grupo Cenagro y AgSe, el principal objetivo no es generar un margen amplio de utilidades, por el contrario buscan facturar grandes cantidades de dinero con un margen de rentabilidad bajo. Lo anterior implica riesgos en la recolección de la cartera y mayores costos de logística debido a los volúmenes de inventarios.

RIVALIDAD EXISTENTE ENTRE COMPETIDORES

Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevada sea las barreras de salida, menos atractivo será el sector.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Portafolio. Crece competencia sector agroquímico. [En línea]. [Citado en 29 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/crece-competencia-sector-agroquimicos-3506747>>

¹⁵⁸ BETANCOURT. Op. cit., p. 146.

Estas barreras de salida se derivan de los siguientes elementos:

Especialización de los activos: El hecho de que Colombia sea un país con un alto porcentaje de producción agrícola, implica la utilización de activos especializados para la aplicación de agroquímicos; sin embargo, esto no aplica para las empresas distribuidoras, las cuales no poseen activos especializados debido a que la aplicación es una actividad que realiza el agricultor.

Costo de salida: Las ventas directas por parte de las multinacionales a agricultores y almacenes minoristas amenaza a las empresas distribuidoras, ya que las empresas multinacionales pueden ofrecer mejores precios. A pesar de esto, ninguna empresa distribuidora del sector ha cedido ante este factor, por lo tanto no han tenido que incurrir en costos de salida.

Interrelación estratégica: Algunos de los competidores cuentan con diferentes líneas de negocio. Por ejemplo, hay competidores que distribuyen medicina veterinaria, maquinaria pesada y semillas. La desinversión en una de estas actividades puede tener efectos de pérdida de sinergia con la actividad principal de distribución de agroquímicos.

Barreras emocionales: Dentro de estos competidores, la actividad de distribución de agroquímicos hace parte del núcleo histórico de la empresa y existen ataduras emocionales entre la dirección y la actividad por lo cual muchas de estas empresas deciden mantenerse en el sector a pesar de las dificultades que se presentan.

Restricciones sociales y de gobierno: A pesar de que Colombia es un país de libre inversión, la normatividad y los impuestos hacen que el cese de actividades sea difícil, ya que se deben analizar escenarios donde las empresas tienen que cumplir con disposiciones legales antes de dar por cerrada una actividad.

10.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES

Barreras De Entrada

Las Barreras de entrada son aquellas que se oponen a dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.¹⁵⁹

Economías de escala: Para ingresar en el sector de los agroquímicos no se requiere de un alto nivel de producción, pero si se requiere de un capital amplio para invertir en grandes volúmenes de mercancía. Si un nuevo competidor quiere ingresar en el mercado, debe capturar una parte de mercado a los competidores existentes.

Diferenciación del producto: Los competidores actuales han logrado posicionar sus productos y marcas gracias a campañas de publicidad y fidelización. Si una compañía establece firmemente sus productos y los diferencia de los de la competencia, será complicado para los nuevos competidores conseguir alguna participación en el mercado. Greensite ha logrado el posicionamiento de su portafolio con productos como plaguicidas, herbicidas, fungicidas e insecticidas.

- **Plaguicidas:** Se encuentran divididos en: herbicidas, fungicidas e insecticidas. Estos productos son los encargados de controlar fitosanitariamente los cultivos de los clientes de Greensite, regulando y acabando las enfermedades que en estos se dan.
- **Herbicidas:** Un herbicida es una sustancia química que mata o destruye las plantas. Estas sustancias pueden: eliminar cualquier tipo de planta (herbicida total) o eliminar solo las "malas hierbas" (herbicida selectivo). Esta distinción, selectivo o total, depende de la concentración o dosis de uso, ya que un herbicida total puede convertirse en selectivo a bajas concentraciones y uno selectivo a dosis elevadas puede eliminar cualquier tipo de planta.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Ibíd., p. 147.

¹⁶⁰ Agronotas. Herbicidas. [En línea]. [Citado el 30 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.agronotas.es/A55CA3/agronotas.nsf/v_postid/A8C2A88501AB2C4D862575370063741C>

- **Fungicidas:** Los fungicidas son compuestos químicos u organismos biológicos usados para inhibir los hongos o las esporas de los mismos. Los fungicidas pueden ser:¹⁶¹
 - Contacto: matan solo a los individuos con los que tienen contacto.
 - Sistémicos: hace efecto a través del xilema; llegando así a las partes donde el fungicida no fue aplicado.
 - Translimitares: actúa al contacto con el hongo al momento de su aplicación y sigue actuando al pasar de los días.
- **Insecticidas:** Son aquellas sustancias u organismos que matan a los insectos por medio de su acción química, física o biológica. En la mayoría de los casos, al hablar de insecticidas, se hace referencia a productos químicos que matan a los insectos.¹⁶²

Costos de cambio para el comprador: Los costos de cambio en el sector, están relacionados con el asesoramiento técnico y de campo, el cual otorga una fidelización de los clientes, por lo que los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos.

Los costos de cambio pueden surgir naturalmente del proceso de cambio o pueden ser generados artificialmente por las empresas. Así por ejemplo, el tiempo necesario para buscar un proveedor alternativo es un costo propio del proceso de cambio. En cambio, los contratos que imponen altas penalidades por terminar el servicio pueden ser costos artificiales que buscan desincentivar el cambio de proveedor.

Acceso a canales de distribución: Las empresas actuales tienen facilidades en la distribución de sus productos hacia al consumidor final. Los nuevos competidores deben comenzar procesos de negociación para colocar los productos a disposición de los clientes. En ocasiones, las nuevas empresas no logran ingresar sus productos al mercado y deben realizar grandes inversiones para generar una estructura que facilite la distribución de sus productos.

Greensite a través de su empresa aliada Transporagro, ha logrado competir contra sus oponentes con una ventaja competitiva en el transporte de sus productos lo que

¹⁶¹ Hidroponia. Que son los fungicidas. [En línea]. [Citado el 30 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: < <http://hidroponia.mx/que-son-fungicidas-agricolas/>>

¹⁶² Insecticidas. [En línea]. [Citado el 30 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: < <https://www.mendoza-conicet.gob.ar/porta/enciclopedia/terminos/Insecticidas.htm>>

le ha otorgado presencia en diversas partes del Eje Cafetero, Valle del cauca y Norte del Cauca.

Necesidades de capital: Otro tipo de barrera a la entrada en el mercado se produce cuando los nuevos participantes tienen que invertir grandes recursos financieros para competir en el sector. Por ejemplo, ciertos mercados pueden requerir grandes inversiones de capital en los inventarios o las instalaciones de producción. Los requisitos de capital forman una barrera particularmente fuerte cuando se requiere capital para las inversiones de investigación y el desarrollo.

Greensite ha invertido parte del capital en la contratación y acompañamiento de personal calificado para brindar asesorías de campo a cada uno de sus clientes asegurando la fidelización de cada uno de ellos.

Acceso a tecnologías de punta: Es importante tener en cuenta que la idea de tecnología de punta refiere a lo más avanzado que existe en un determinado momento. Con el avance del tiempo, los productos dejan de ser innovadores y se vuelven obsoletos, siendo reemplazados por otros. Estos nuevos productos son los que contarán, por un tiempo, con la denominación de tecnología de punta.

Greensite ha intentado incursionar en estas nuevas tendencias a pesar de que sus clientes prefieren lo tradicional/genérico. La evolución de las plagas y enfermedades ha aportado productos de punta al portafolio de la empresa, demostrando que la tecnología brinda nuevas oportunidades de desarrollo de cultivos para cosechar alimentos abundantes, sanos, seguros y a precios accesibles.

Acceso a materias primas: La utilización de semillas mejoradas, fertilizantes, plaguicidas y otros insumos tecnológicos es muy reducida en todas las regiones en desarrollo y con frecuencia está limitada a un pequeño sector. Se necesitan políticas y estrategias para desarrollar y promover tecnologías tendentes a incrementar el uso de insumos más productivos, así como mejorar la distribución de insumos y servicios a los pequeños propietarios y cooperativas campesinas, garantizando mercados estables con precios justos.

Para alcanzar estos objetivos de mayor productividad y equidad, los gobiernos deberán estudiar la adopción de medidas para:

INSUMOS Y SERVICIOS.

1. Adoptar y reajustar las políticas de precios y los tipos de interés, así como otras políticas conexas, para fomentar una utilización mayor y más eficiente de los insumos agrícolas adquiridos, particularmente por los pequeños agricultores y sus agrupaciones.
2. Crear y fortalecer instituciones locales y regionales para la entrega de insumos y servicios sociales y económicos con la intervención directa y cada vez mayor de grupos organizados de pequeños agricultores y otros grupos de campesinos pobres, a fin de garantizar un acceso equitativo y precios justos.
3. Asegurar que se faciliten oportunamente, de manera coordinada, todos los servicios necesarios, incluido el crédito, insumos físicos, extensión, capacitación agro-técnica, comercialización e integración efectiva del sistema de distribución a nivel local.
4. Ensayar métodos alternativos de entrega de servicios de extensión para establecer sistemas que respondan mejor a las condiciones de determinados países o regiones de esos países, reorientar los servicios de extensión en general de manera que satisfagan las necesidades de los pequeños agricultores y las cooperativas y utilizar los medios de comunicación, incluidos materiales audiovisuales, en estos programas.
5. Diseñar programas e instituciones para incrementar el flujo de insumos a los agricultores de subsistencia y otros pequeños agricultores y cooperativas a precios preferenciales, si procede, por medio de instituciones modificadas de comercialización y de mecanismos ajenos a los mercados.
6. Mejorar el acceso de la población rural a los servicios sociales pertinentes, en particular a los de sanidad y nutrición, y trazar programas especiales para la prestación de estos servicios a los grupos vulnerables.

CRÉDITOS Y MERCADOS

1. Establecer y reforzar centros comerciales, servicios comunes y centros rurales para facilitar un mayor acceso a los insumos y servicios, asegurar economías de escala y minimizar los costos de los sistemas de entrega.
2. Mejorar la comercialización, el almacenamiento y el transporte de productos agrícolas, especialmente de los pequeños agricultores, utilizando mercados locales no regulares, cooperativos de agricultores y organismos semiautónomos.
3. Elaborar planes institucionales de crédito que aumenten el volumen de los créditos a disposición de los productores campesinos por medio de instituciones públicas y privadas de préstamos y que reorienten las

prácticas de esos organismos de manera que atiendan preferentemente a las necesidades de los pequeños agricultores en lo que se refiere a créditos para la vivienda, el consumo y la producción y para la amortización de las deudas contraídas con prestamistas tradicionales.

4. Establecer fondos de subsidio para compensar la elevación de los costos y los riesgos del crédito y el aumento de los costos de los insumos y de otros servicios a los pequeños agricultores.
5. Establecer fondos contra riesgos para compensar a las instituciones crediticias los gastos por incumplimiento del pago de préstamos hechos a los pequeños agricultores y productores de bajos ingresos.
6. Tomar medidas para garantizar ingresos equitativos a los productores y reducir las fluctuaciones estacionales y anuales excesivas en los precios de los productos e insumos agrícolas.
7. Establecer, cuando sea posible, planes de seguros, financiación compensatoria y sustentación de precios para reducir al mínimo el riesgo que la pérdida de cosechas y las fluctuaciones de los precios de los productos representan para los pequeños agricultores.
8. Ampliar y mejorar la infraestructura rural necesaria para la entrega de los insumos y la comercialización de la producción (medios de transporte e instalaciones de energía, mercados, centros de servicios rurales, etc.) mediante una mayor asignación de fondos públicos y la movilización de recursos locales.
9. Elaborar y adoptar políticas de precios que, en el contexto de las oportunidades de comercio exterior de un país, garanticen una asignación adecuada de recursos entre los cultivos para consumo interno y para la exportación y permitan satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales del país¹⁶³.

Protección gubernamental: Las políticas de los gobiernos a veces pueden dificultar el ingreso de nuevos participantes a los mercados por medio de leyes y requisitos. Existen ciertas regulaciones de los gobiernos que tienen que ver con el medio ambiente que producen barreras a los inversionistas; esto no quiere decir que el medio ambiente no se debe respetar, sino que las políticas de los gobiernos muchas veces no son del todo claras y tienden a confundir a los nuevos participantes.

Existen otro tipo de regulaciones como requisitos sanitarios que requieren de grandes inversiones. Greensite es una empresa perteneciente al sector agrícola, dedicada a la comercialización de productos de alto riesgo para el medio ambiente

¹⁶³ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [En línea]. [Citado en 30 de Marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fao.org/docrep/u8719s/u8719s04.htm>>

y que pueden generar trastornos en los seres vivos y en el cambio climático. Greensite se encuentra regida por la siguiente normatividad:

- Ley 822 de 2003.
- Ley 607 de 2000.
- Ley 1159 de 2007.
- Ley 822 de 2003.
- Resolución 302 de 2006.
- Resolución No. 00099 de 2000.
- Ley 160 de 1994.
- Ley 99 de 1993.
- Ley 101 de 1993.
- Ley 1731 de 2014.

La normatividad que se le aplica al control fitosanitario por medio de los plaguicidas en Colombia es regida por el Ministerio de Agricultura, el cual establece que:

“Con el fin de cumplir los requisitos sanitarios del Protocolo EUREPGAP de las grandes superficies de la UE, este Ministerio elevó ante la SG de la CAN la petición formulada por el ICA, para solicitar la autorización de ampliar el uso de los plaguicidas registrados en nuestro país a los cultivos de frutas exóticas, hierbas aromáticas y culinarias, por un período de tres años, tiempo que el ICA y las empresas titulares de los plaguicidas estiman conveniente para adelantar los ensayos requeridos.

Como resultado de esta gestión, se aprobaron 22 sustancias activas y 4 protocolos para el caso de la uchuva y de las hierbas aromáticas y culinarias respectivamente. Igualmente, se están tramitando los protocolos para algunos grupos de productos como las pasifloras, con miras a cumplir con los requisitos exigidos por la UE”¹⁶⁴.

Efecto de la curva de experiencia: La experiencia acumulada de una empresa es la producción/comercialización de un producto o servicio permite la reducción de los costos debido al efecto de las economías de aprendizaje: “Cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente”¹⁶⁵. En este caso en cuanto

¹⁶⁴ Mincomercio de Industria y Turismo [En línea]. [Citado el 02 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1077>>

¹⁶⁵ Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing [En línea]. [Citado el 02 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <[https://books.google.com.co/books?id=MQBedTg_CrIC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=Cuanto+m%C3%A1s+produce+una+empresa,+m%C3%A1s+aprende+a+producir+de+forma+eficiente.&source=bl&ots=A47GSss7zc&sig=3YktTq20O-CFnKhGQgtMabNpKko&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiy3ejlmc3WAhWJ6CYKHVISBVQQ6AEIJDAA#v=onepage&q=Cuanto%](https://books.google.com.co/books?id=MQBedTg_CrIC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=Cuanto+m%C3%A1s+produce+una+empresa,+m%C3%A1s+aprende+a+producir+de+forma+eficiente.&source=bl&ots=A47GSss7zc&sig=3YktTq20O-CFnKhGQgtMabNpKko&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiy3ejlmc3WAhWJ6CYKHVISBVQQ6AEIJDAA#v=onepage&q=Cuanto%20)>

más comercialice Greensite, más eficiencia obtendrá de sus procesos de venta y distribución.

Este efecto se basa en la ley de la experiencia, según la cual el costo unitario del valor añadido a un producto estándar disminuye en un porcentaje constante (normalmente en entre el 20 y el 30%).

Reacción esperada: Las expectativas de las empresas que pretenden introducirse en un sector con relación a la reacción de los competidores existentes, también influirán como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores existentes respondan firmemente a la entrada de nuevas empresas en el sector, entonces estas nuevas empresas quizá decidan no penetrar en el mismo.

10.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque impliquen una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:¹⁶⁶

Número de proveedores importantes: Greensite S.A.S. es una compañía que distribuye múltiples marcas por lo que se hace necesario contar con proveedores que faciliten la distribución de dichas marcas. Dentro de la lista de los proveedores, existen proveedores principales con los cuales se han logrado acuerdos estratégicos que incluyen amplios beneficios comerciales para ambas empresas. Estos proveedores son:

- **DVA de Colombia Ltda:** Es una empresa alemana creada en el año 2003, dedicada a la importación y comercialización de Herbicidas, Insecticidas, Fungicidas, Fertilizantes especiales y Reguladores de Crecimiento.

Está orientada a la búsqueda y desarrollo de planes y estrategias que respondan a las condiciones del mercado y el requerimiento de sus

20m%C3%A1s%20produce%20una%20empresa%2C%20m%C3%A1s%20aprende%20a%20producir%20de%20forma%20eficiente.&f=false>

¹⁶⁶ BETANCOURT. Op. cit., p. 150.

clientes. Son reconocidos por la calidad de sus productos, la capacidad de innovación y su compromiso con el Agro colombiano. DVA es confianza, servicio, respaldo, calidad, seguridad y garantía.¹⁶⁷

- **COSMOAGRO - TRIADA:** Es una empresa multinacional andina, la cual participa en el mercado de insumos para la agricultura global desde 1979, produciendo, comercializando y distribuyendo productos específicamente para la nutrición de las plantas y coadyuvantes, que buscan mejorar la productividad de los cultivos.

La compañía, aporta al cliente distribuidor y cultivador, como servicio preventa, apoyo técnico-comercial a través de actividades promocionales, con el fin de educar al usuario sobre la aplicación adecuada de los productos.

Sus instalaciones en la Zona Franca del Pacífico de la ciudad Palmira, cuentan con la tecnología adecuada para el proceso productivo y de control de calidad y una gestión estratégica de un equipo de 139 colaboradores comprometidos con el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible, siguiendo el sistema de gestión organizacional certificado bajo los estándares ISO 9000:2008, BASC v.3:2008 RMS C-TPAT Y RI.¹⁶⁸

- **SHARDA CROPChem:** Es una empresa Hindú y hoy en día la compañía es una empresa de agroquímicos a nivel mundial de rápido crecimiento con posición de liderazgo en la protección de cultivos industria química genérica. Ha hecho incursiones profundas en los mercados europeos y estadounidenses altamente desarrollados que se caracterizan como mercados de alta barrera de entrada. También cuenta con una importante presencia en otros mercados regulados como LATAM y Resto del Mundo.¹⁶⁹
- **PROBELTE FITO:** Promueve el uso racional de los productos para la nutrición y la sanidad vegetal en la producción sostenible de alimentos seguros, abundantes, de calidad y asequibles para la sociedad. Siendo líder en el desarrollo de productos para la nutrición y la sanidad vegetal, nuestro principal reto consiste en ofrecer al mercado una de las más amplias gamas de productos de calidad garantizada, por ello, un permanente esfuerzo se realiza en el área de la innovación, contribuyendo a una agricultura más sostenible.

¹⁶⁷ DVA de Colombia Ltda. Conócenos. [En línea]. [Citado el 03 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dva.com.co/dva-colombia>>

¹⁶⁸ Cosmoagro Triada. Nosotros. [En línea]. [Citado el 03 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cosmoagro.com/web/nosotros/>>

¹⁶⁹ Sharda Cropchem. Acerca de nosotros [En línea]. [Citado el 03 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://shardacropchem.com/aboutus.html>>

Cultura I+D+i

La cultura de I+D+i hace de PROBELTE estar a la vanguardia en la producción de productos biológicos, con productos tales como Belthirul, la punta de lanza de esta gama de productos eficaces, biodegradables y respetuosos con el medio ambiente. La fábrica de PROBELTE de productos biológicos está a la vanguardia de la tecnología, teniendo una gran capacidad de producción, preparada para el desarrollo de medios de lucha contra las plagas y enfermedades de las plantas.

Hacia una Agricultura sostenible y eficaz.

La base de los avanzados productos que **PROBELTE** ofrece a la sociedad, tiene su origen en una filosofía con fuerte tradición y arraigo en la investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos. Una consolidada y reconocida cultura de I+D de productos biológicos permite el avance en el hallazgo de nuevos formulados biológicos como futuro de una Agricultura mundial sostenible y eficaz.¹⁷⁰

- **EINHELL:** Con sede en Landau an der Isar en Alemania, desarrolla y proporciona soluciones para artesanos y comerciantes, y para trabajos profesionales y de aficionados. Con operaciones en más de 70 países y una tradición de más de 50 años de existencia, Einhell es un socio idóneo en el mercado de herramientas de mano eléctricas, herramientas y máquinas estacionarias, así como herramientas de jardinería y sistemas de agua. Actualmente, Einhell cuenta con un aproximado de 1.320 empleados en el mundo, y el volumen de negocios de la empresa es cerca de €486 millones de euros.

Bajo el slogan "Einhell BIEN HECHO" Einhell Germany AG se sitúa cada vez día más como pionero en el desarrollo de productos innovadores y tecnología de innovación que asombran con su relación excepcional de calidad-precio. Además de reforzar el posicionamiento de la marca "marca de calidad al mejor precio", el enfoque de la compañía está en un crecimiento sostenible e internacional.¹⁷¹

Importancia del sector para los proveedores: Para los proveedores es muy importante este sector, debido a que el sector agrícola y pecuario es representativo

¹⁷⁰ Probelte Fito. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 04 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.probelte.es/quienes-somos>>

¹⁷¹ Einhell. Compañía. Einhell en todo el mundo. [En línea]. [Citado el 04 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.einhell.co/co_es/compania/einhell-en-todo-el-mundo.html>

en la economía Colombiana. Los proveedores tienen opciones comerciales de distribuidores fuertes en diversas zonas de Colombia para entregar el manejo de su portafolio. Una vez establecen los acuerdos comerciales con los distribuidores; elaboran estrategias de mercado y posicionamiento de producto que les ayude a incrementar las ventas en el país. Es importante aclarar que los proveedores otorgan planes de cumplimiento anuales a sus distribuidores con el fin de medir los objetivos planteados.

Costo de cambio de los productos del proveedor: Todos los proveedores tienen productos diferenciados, que le exigen a su distribuidor desarrollar estrategias de mercadeo, puesto que dichos productos poseen un margen de rentabilidad elevado pero no son de alta rotación. Cuando estos agroquímicos se vencen los proveedores cuentan con un plan de contingencia, por ejemplo: tienen sus propios vehículos o contratos con empresas de transporte que les ofrece servicio de logística para recoger y entregar el producto que se va a cambiar en un máximo de tres días.

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor: Algunos proveedores han querido seguir adelante y omitir los intermediarios (distribuidores), para lograr una mejor rentabilidad al vender a clientes minoristas y finales, pero han descubierto que no es una labor sencilla ya que la cartera se incrementa sin que existan garantías de recuperarla. Por tal razón, los proveedores prefieren tener alrededor de cinco distribuidores en el país, dividido por zonas y que estos se encarguen de la intermediación a todos los clientes.

Rentabilidad del proveedor: La distribución de agroquímicos genera una rentabilidad del 20% aproximadamente. Estos productos exigen un desarrollo en campo mediante ensayos, promociones y días de campo, por tal razón los distribuidores prefieren tener un margen que permita cumplir con estas actividades sin necesidad de modificar sus precios constantemente.

10.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayor presentación en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base a los siguientes elementos:¹⁷²

¹⁷² BETANCOURT. Op. cit., p. 152.

Número de compradores importantes: Los clientes del sector, son personas naturales y jurídicas relacionadas con la agricultura, los cuales se han dividido en cuatro grupos de acuerdo a las características propias de sus negocios:

- **Clientes finales:** Son agricultores que por su gran cantidad de área de cultivos (20 hectáreas en adelante) compran los productos directamente a los distribuidores. Estos clientes son potenciales, ya que poseen cultivos con diferentes necesidades de acuerdo a su naturaleza y debido a su magnitud y diversidad requieren grandes volúmenes de insumos agrícolas. Para ellos hay un manejo preferencial cuando realizan pagos de contado.
- **Clientes minoristas:** Son los almacenes agrícolas de la región, que se encargan de atender a los agricultores propietarios de cultivos con un área menor a 20 hectáreas. Ofrecen un amplio portafolio, ya que no solo manejan agroquímicos, sino también ferretería, materiales agrícolas y maquinaria.
- **Clientes mayoristas:** Son clientes que se encargan de atender los clientes minoristas. Estos clientes tienen el mismo rango de distribuidor que Greensite S.A.S., ya que también poseen marcas exclusivas para distribuir las en el mercado. Existen acuerdos por ambas partes por si alguno de los dos necesita un producto que el otro no tiene en inventario.
- **Cooperativas y asociaciones gubernamentales:** Son clientes con un amplio poder adquisitivo, ya que operan con recursos de los socios y del estado. A estos clientes, los distribuidores dan un manejo especial, ya que su pago es de contado y velan por el beneficio de los agricultores con menos recursos. Este trato especial se ve reflejado en el precio de venta del producto, en las promociones y eventos que se hacen por parte de los distribuidores a favor de estas entidades.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: Para los compradores es difícil convertirse en productor o importador de estos agroquímicos, debido a que la inversión que se debe de hacer es muy alta. Ya que primordialmente les toca certificarse como importadores, seguir unas normas del ICA, las cuales no son económicas e invertir en grandes cantidades de inventario. Esto llevaría a que la logística se incrementaría, porque tocaría hacerla en todo el país. Esa entrada gradual al sector como fabricantes se puede demorar como mínimo 20 años, entonces para estos compradores no es una opción convertirse en fabricantes o importadores.

Rentabilidad del comprador: Los clientes exigen cada día mejores condiciones de compra en este sector debido a que los productos que cosechan son pagados a

precios bajos, mientras que en los supermercados estos productos de la canasta familiar son vendidos con precios elevados¹⁷³. Los distribuidores deben ofrecer servicios complementarios que motiven a sus clientes a adquirir sus productos para suplir las necesidades específicas de cada cultivo. Estos servicios pueden ser el manejo técnico al cultivo, promociones en los productos y asesoramiento a los agricultores, para que aprendan a identificar mejores áreas representadas en plazas para sus productos, con el fin de evitar la intermediación de comercializadores de fruta.

10.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La existencia de productos sustitutivos para los competidores del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y el precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos:¹⁷⁴

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo

En el sector de agroquímicos, se comercializan sustancias que ayudan en la parte fitosanitaria y nutritiva de los cultivos, pero que a la vez afectan la salud humana ya que una constante exposición genera enfermedades como cáncer y malformaciones en fetos.¹⁷⁵ Productos como la gulupa, el aguacate Hass y la piña, deben estar libres de plaguicidas químicos para su exportación, por lo que productos sustitutos como los biológicos¹⁷⁶ y orgánicos son una mejor opción al ser amigables con el medio ambiente y ejercer un control fitosanitario de las plantas.

- **Importancia de los productos biológicos:** Los biológicos son productos de control no químico. Generalmente se habla de tres tipos: biofungicidas (hongos que controlan hongos), bioinsecticidas (sustancias naturales que

¹⁷³ El Tiempo. Economía. [En línea]. [Citado el 5 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/baja-en-los-precio-principal-problema-en-el-sector-de-la-economia-118992>>

¹⁷⁴ BETANCOURT, Op. cit., p. 154.

¹⁷⁵ El Tiempo. [En línea]. [Citado en 06 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-866103>>

¹⁷⁶ El Nuevo Diario. Economía. [En línea]. [Citado en 06 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/289923-productos-biologicos-son-futuro-agricultura/>>

controlan insectos) y biocontroladores (insectos benéficos, enemigos de insectos plaga).

Un ejemplo de ello, es el uso que se le da en la industria de flores ornamentales en Colombia, donde estos productos aportan beneficios:

- 1) Contribuye en los procesos de certificaciones internacionales, ya que se reducen los consumos de plaguicidas químicos de uso agrícola, indicador importante en este tipo de procesos.
- 2) Son aliados para la industria de innovación, pues el productor tiene moléculas innovadoras disponibles por más tiempo y se disminuye la aparición de resistencia de las plagas y enfermedades a un grupo químico determinado.
- 3) Incrementa la competitividad de las empresas, pues mejora la calidad de las flores producidas y permite manejar de forma adecuada los agroquímicos.
- 4) Es un factor diferenciador e innovador en las empresas que logran implementar la herramienta dentro del Manejo Integrado de Plagas (MIP) en sus cultivos, teniendo nuevas oportunidades de mercado que pagan un precio mayor por este tipo de implementaciones en los procesos productivos.
- 5) Mejora el estado del cultivo agrícola pues no genera fito-toxicidad y facilita las labores y controles culturales de operarios en los cultivos.¹⁷⁷

Rentabilidad y agresividad del producto sustitutivo

Se espera que en un futuro cercano, los productos sustitutos tengan un gran impacto a nivel nacional debido a que no solo son amigables con el medio ambiente sino que contribuyen al cumplimiento de estándares para la exportación de productos agrícolas. Por estas razones, los distribuidores del sector deberán comercializar estos productos y dejar a un lado los plaguicidas químicos, puesto que en Colombia con el programa de “Colombia Siembra” se están abriendo puertas al mercado mundial para exportar productos de la canasta familiar los cuales antes no se podían.¹⁷⁸ Esto conlleva a que los cultivos tengan que implementar productos biológicos para obtener las certificaciones en Global Gap y BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), que son el aval para los exportadores.

¹⁷⁷ Bayer. Innovación. [En línea]. [Citado en 07 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://bayerinnovacion.wordpress.com/2017/05/22/la-importancia-de-los-productos-biologicos-en-la-agricultura/>>

¹⁷⁸ Finagro. Productos y Servicios. [En línea]. [Citado el 07 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/colombia-siembra>>

11. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING)

El Benchmarking, “Nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta, convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EEUU. Se trata de una herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, utilizándose como proceso de aprendizaje organizacional.

Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la autosuperación (Spendollini, 1992).

Según Benjamín Betancourt, la metodología que para desarrollar un Benchmarking es:

1. Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
3. Caracterización de las empresas comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento, y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.
4. Identificación de los factores claves de éxito (F.C.E). La determinación de los factores de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización.
5. Descripción de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores claves de éxito.

6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Una vez seleccionado y descrito cada factor clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente manera:
 - Los factores clave de éxito se ubican en la primera columna de la matriz del perfil competitivo.
 - La columna “Peso”. En esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.
 - La columna “Valor”. Corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor.
 - La columna “Valor Sopesado”. Se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.
7. Radares de Comparación. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram), es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias que existen entre el estado actual y estado ideal de un factor.
8. Por último se analiza e interpreta los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.¹⁷⁹

La metodología para realizar el estudio de benchmarking inicia con una base de datos otorgada por la Cámara de Comercio del Municipio de Cartago (Valle del Cauca); la cual suministró treinta y dos (32) datos con el mismo objeto económico de Greensite.

Para obtener la muestra de las empresas que se van a analizar para el desarrollo del Benchmarking, se emplea la fórmula de muestreo conocido como Muestreo Aleatorio Simple, arrojando un resultado de cinco empresas.

De la información suministrada por los directivos de Greensite y por la Cámara de Comercio (ver Anexo 8) se seleccionaron las empresas más representativas del mercado Cartagüense en el sector de comercialización de agroquímicos.

Las empresas elegidas son: Pastos Frutas Y Café S.A.S., Cooperativa De Ganaderos Del Centro Del Valle (Cogancevalle), Agroinsumos S.A.S., Almacén

¹⁷⁹ BETANCOURT. Op. cit., p. 171-175.

Agropecuaria (Cafenorte) y Greensite S.A.S. siendo estas seleccionadas por el alto grado de desempeño y prestigio en el municipio de Cartago.

$$N = \frac{n * Z^2 P * Q}{D^2(n - 1) + Z^2 P * Q} \quad N = \frac{290 * (1.96)^2 (0.05 * 0.95)}{0.03^2 (290 - 1) + (1.96)^2 (0.05 * 0.95)}$$

n	Datos	32
Nivel de confianza (Z)	(1,96)^2	3,84
p	Margen (error)	0,05
q		0,95
d		0,18

5,8	1,2
TOTAL	4,9

Teniendo identificadas las empresas, lo siguiente es identificar los factores clave de éxito, los cuales son elegidos según su aplicación a la empresa en cuestión; es decir, los que más influyen en esta. Una vez realizada la identificación, se le asigna un peso a cada factor de acuerdo a su importancia y se procede a calificar a cada uno de los factores en las empresas seleccionadas, incluyendo a Greensite S.A.S. y se realiza la suma de sus valores relativos para analizarlos y comparar los resultados.

- **Precio competitivo**

Los ingresos de una organización dependen del precio de venta de sus productos. Un mercado competitivo ejerce presión sobre los precios y en ocasiones genera pérdidas de clientes y disminución en la rentabilidad de la empresa. El precio competitivo es una ventaja que contribuye al posicionamiento en el mercado ya que los consumidores desean adquirir productos con altos estándares de calidad pero con precios cómodos. Un precio elevado disminuye las ventas afectando la productividad de la empresa.¹⁸⁰

¹⁸⁰ EcoFinanzas [en línea], [citado el 09 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRECIO_COMPETITIVO.htm>

- **Portafolio de productos**

Las empresas suelen evaluar sus portafolios y eliminar productos no rentables debido a los cambios tecnológicos que plantean desafíos competitivos más intensos; sin embargo, un portafolio amplio de productos, inclusive si algunos de ellos no es rentable por un tiempo, puede ayudar a una compañía a capturar más valor.¹⁸¹

Para toda empresa es importante contar con un portafolio de productos y servicios que generen recordación; ya que de esto depende el posicionamiento y fortalecimiento en el mercado en el cual se sitúa.

- **Cobertura de mercado**

La cobertura de mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su elección está íntimamente ligada a las características del producto y al comportamiento del consumidor.

La distribución intensiva tiene por objetivo alcanzar el máximo volumen de ventas, por lo cual necesita estar presente en todos o en el mayor número de puntos de ventas, por lo que precisa utilizar un gran número de intermediarios; principalmente es utilizada en productos de compra corriente o consumo masivo. La estrategia opuesta es la distribución exclusiva, que consiste en vender los productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta. Esta puede darse a nivel mayorista o a nivel minorista. Es apropiada para lograr buena imagen de marca y tener un fuerte control por parte del fabricante. Es principalmente utilizada en productos de especialidad o alta gama.

La distribución selectiva es cuando dentro de un área geográfica se escoge un número determinado de puntos de venta para los productos. Los puntos elegidos serán más de uno, pero menos que la totalidad. Su puesta en marcha implica, la elección de los establecimientos deseados. Los criterios más adecuados para la elección de los intermediarios son: tamaño, imagen, servicios ofrecidos, admisión

¹⁸¹ Portafolio. Economía y Finanzas [en línea], [citado el 09 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-206238.html>>

de nuevos productos y stock y participación en la comunicación. Es principalmente utilizada en productos de compra reflexiva o también de especialidad.¹⁸²

- **Logística de distribución**

La logística de distribución es una parte fundamental para el desarrollo de toda organización ya que esta permite administrar el movimiento y almacenaje de los materiales, con el objetivo de distribuirlos de forma eficaz. Este proceso contempla todos los pasos desde el proveedor hasta el cliente final, de igual manera, el producto adquiere un mayor valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo, forma adecuada y al menos costo posible. Las empresas buscan diferenciarse de sus competidores, por lo que la logística y la cadena de suministro pueden reducir costos sino también incrementar las ventas.

- **Logística de almacenamiento**

El concepto de almacenamiento ha cambiado y ampliado su ámbito de competencia. Un almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura de una compañía, comercial o industrial, con propósitos bien definidos de custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. En la actualidad, lo que antes se caracterizaba como un espacio dentro de la empresa destinado al uso exclusivo de arrume de mercancía, es una estructura clave que provee elementos físicos y funcionales capaces de generar valor agregado.¹⁸³

- **Responsabilidad social empresarial (RSE)**

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

¹⁸² Clases de Marketing. Cobertura de mercado. [en línea], [citado el 09 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://anibalcueto.blogspot.com>>

¹⁸³ Logística y abastecimiento. Gestión de Almacenes. [en línea], [citado el 10 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento>>

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Las empresas tienen la responsabilidad de tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.¹⁸⁴

- **Servicio al cliente**

Es posible que cuando se necesite aumentar las ganancias del negocio, haya que decidir si enfocar los objetivos en incrementar las ventas o buscar nuevos clientes; sin embargo, hay que comprender que lo más importante para tener una empresa próspera es ofrecer un buen servicio al cliente, por lo que el valor de un producto o servicio va más allá de su precio, muchas personas están dispuestas a pagar un poco más para poder disfrutar de una buena atención.¹⁸⁵

- **Participación en el mercado**

La participación del mercado se define como el porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. Cuando se habla de participación de mercado (market share) se hace referencia al porcentaje que se tiene del mercado, siempre expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios, de un determinado producto o servicio específico.¹⁸⁶

Una vez conocidos los factores claves de éxito que se van a evaluar en las empresas más representativas del mercado Cartagüeso en el sector de

¹⁸⁴ ¿Qué es RSE? [En línea]. [Citado el 10 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf>

¹⁸⁵ Cuida tu dinero [En línea]. [Citado en 11 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.cuidatudinero.com/13083358/el-concepto-de-servicio-al-cliente>>

¹⁸⁶ Marketing Directo. [En línea]. [Citado en 11 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/participacion-de-mercado>>

comercialización de agroquímicos, se procede a conocer un poco de ellas en cuanto a los desempeños y organización empresarial; para así, realizar el benchmarking.

11.1 COMPETIDORES

PASTOS, FRUTAS Y CAFÉ S.A.S. CARTAGO

Fue constituida el 24 de abril de 2012 mediante Escritura Pública No. 0000702 de la Notaría Primera de Cartago, bajo la razón social PASTOS FRUTAS Y CAFÉ S.A.S., inicialmente con domicilio en Cartago (Valle) y posterior cambio de domicilio al municipio de Dosquebradas (Risaralda) por medio de Acta 008 de junio 25 de 2015 e inscrita el 14 de julio de 2015 bajo el número 00010242 del libro IX. La vigencia de la sociedad establecida por los estatutos es hasta el 24 de abril de 2052.

Su objeto social consiste en la distribución, compra y venta de productos fitosanitarios, agroquímicos, biotecnológicos, pecuarios, semillas y en general de toda clase de productos procedentes o dirigidos al campo o las actividades agrícolas pecuarias, productos para la salud ambiental, salud animal, salud pública, de consumo masivo. La sociedad también fabrica, ensambla, alquila, compra y vende equipos relacionados con las actividades antes mencionadas para el logro de su objeto social.¹⁸⁷

Misión

PFC SAS. tiene como misión “ser una empresa líder en la comercialización de insumos agrícolas, pecuarios, biológicos, con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes mercados que demandan este tipo de productos, brindándole a sus clientes productos de excelente calidad partiendo del soporte técnico y precios competitivos; buscando siempre la sostenibilidad y rentabilidad en sus operaciones y que contribuyan al desarrollo de la Empresa, Empleados, Proveedores y Accionistas, mediante una buena gestión gerencial, técnica y comercial”.

¹⁸⁷ Pasto Frutas y Café. [En línea]. [Citado el 11 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.pfcagro.com/assets/manual-de-pol%C3%ADtica-de-protecci%C3%B3n-definit.pdf>>

Visión

PFC SAS. “Será en el año 2025 una compañía líder en el mercado de protección de cultivos a nivel regional y nacional, con productos certificados en diferentes normas a nivel Nacional e Internacional, bajo un modelo Agro-empresarial que genere un alto balance social, económico y ambiental, en búsqueda de la satisfacción.”¹⁸⁸

COOPERATIVA DE GANADEROS DEL CENTRO DEL VALLE (COGANCEVALLE)

Cogancevalle es una empresa solidaria líder del sector ganadero del Valle del Cauca, fundada en 1970, ofrece servicios en las áreas de comercialización, asistencia técnica y capacitación. Propende por la proyección y desarrollo agroindustrial, en beneficio de sus asociados y las comunidades de su radio de acción.

Está basada en principios de cooperación, en busca de una mejor calidad de vida de sus asociados y del gremio ganadero, pugnando por una gestión de conservación del medio ambiente, con sedes en Tuluá, Cartago, Buga, Cali y ginebra.

Misión

Cogancevalle es una empresa solidaria líder del sector ganadero del Valle del Cauca, que ofrece servicios en las áreas de comercialización, asistencia técnica y capacitación.

Visión

Cogancevalle, en el año 2018 ejercerá el liderazgo sectorial, mediante la agremiación solidaria de los ganaderos del Valle del Cauca, transformando y comercializando sus productos, generando un mayor valor agregado e involucrando estrategias de mejoramiento de precios, calidad en los servicios, desarrollo integral y sostenible, realizando acciones permanentes de defensa del medio ambiente.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Pasto Frutas y Café. [En línea]. [Citado el 14 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.pfcagro.com/>>

¹⁸⁹ Cogancevalle [En línea]. [Citado el 14 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cogancevalle.co/>>

AGROINSUMOS S.A.S.

Agroinsumos S.A. es una sociedad anónima de carácter familiar cuya sede está ubicada al norte del valle del cauca en el municipio de Cartago, dedicada exclusivamente al sector agrícola. Su objeto social es la comercialización de insumos agrícolas de la más alta calidad (fertilizantes, herbicidas, semillas, insecticidas, llantas, lubricantes y otros), que son en su gran mayoría producidos por compañías de gran prestigio y multinacionales como Abocol, Bayer, Delta Valle, Basf Química S.A., Gulf, Semillas Pioneer (Dupont), Cosmoagro, Arysta L.S., Icollantas (Michelin).

Además, Agroinsumos S.A. comercializa granos como maíz blanco, maíz amarillo, soya y sorgo que son de consumo masivo tanto a nivel humano como animal; ya que estos productos son la materia prima para la elaboración de alimentos concentrados, aceites vegetales, bienestarina y maíz trillado.

Misión

Proveer insumos y servicios agrícolas de excelente calidad a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades y expectativas con asistencia técnica permanente y precios justos. Promover la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos, asegurando la permanencia de la empresa en el mercado y una retribución justa para los miembros de su organización, sus familias, los accionistas, la sociedad y el estado.

Visión

En el año 2019 Agroinsumos S.A. será una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad sostenida de sus productos y servicios en el sector agrícola.¹⁹⁰

ALMACÉN AGROPECUARIO CAFENORTE

La Cooperativa de Cafetaleros del Norte del Valle CAFENORTE, cuenta con más de 53 años de experiencia en el Sector Agrícola, “brindando a nuestros Clientes y Asociados la comercialización de productos de alto valor y de marcas reconocidas. Para ello, contamos con una cadena de distribución fortalecida por diferentes canales de comercialización, con una cobertura amplia que nos lleva al Eje

¹⁹⁰ Agroinsumos S.A. [En línea]. [Citado el 15 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.agroinsumossa.com/>>

Cafetero, Norte del Valle y Valle del Cauca, labor que desempeñamos gracias a una Estrategia articulada con nuestros Proveedores y Socios Comerciales, basada en relaciones de confianza, rentables y sostenibles en el tiempo.

Nuestra propuesta nos permite trabajar de manera armónica en la Ética Comercial, con Principios y Valores dentro de un Marco de Responsabilidad Social, con un personal comprometido con el medio ambiente, el crecimiento de la Cooperativa, y el Bienestar Social de nuestros colaboradores y Asociados”.

Misión

“Somos la mejor alternativa para el caficultor brindándole confianza, participación, progreso y un mejoramiento continuo en su calidad de vida”.

Visión

“Garantizar nuestra participación en el mercado de café, ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional por las prestaciones de servicios a los caficultores con un gran sentido de Responsabilidad Social”.¹⁹¹

11.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Una vez seleccionados y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a la elaboración de la matriz del perfil competitivo. En la columna peso se registra el peso de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a la importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.

La columna valor corresponde a la calificación que se le da a las empresas para cada factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor. La columna valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.¹⁹²

¹⁹¹ Cafenorte. [En línea]. [Citado el 15 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cafenorte.com.co/somos/>>

¹⁹² BETANCOURT, Op. cit., p. 174.

Cuadro 30. Matriz del perfil competitivo MPC

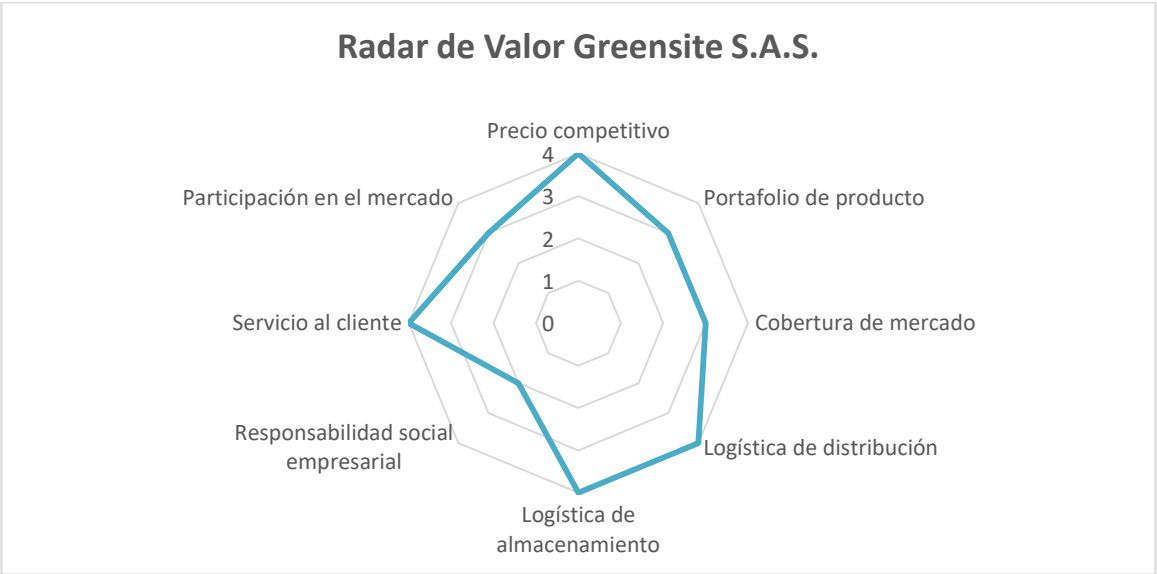
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO		Greensite		Pasto Frutas y Café		Cogancevalle		Agroinsumos		Cafenorte	
			valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Precio competitivo	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Portafolio de producto	10%	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Cobertura de mercado	10%	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Logística de distribución	9%	0,09	4	0,36	1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,36
Logística de almacenamiento	9%	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18	4	0,36
Responsabilidad social empresarial	15%	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Servicio al cliente	20%	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Participación en el mercado	15%	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL	100%	1,0	27	3,35	21	2,77	26	3,33	21	2,54	29	3,55

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Mayo 2 de 2.018.

11.3 RADARES DE COMPARACIÓN VALOR Y VALOR SOPESADO

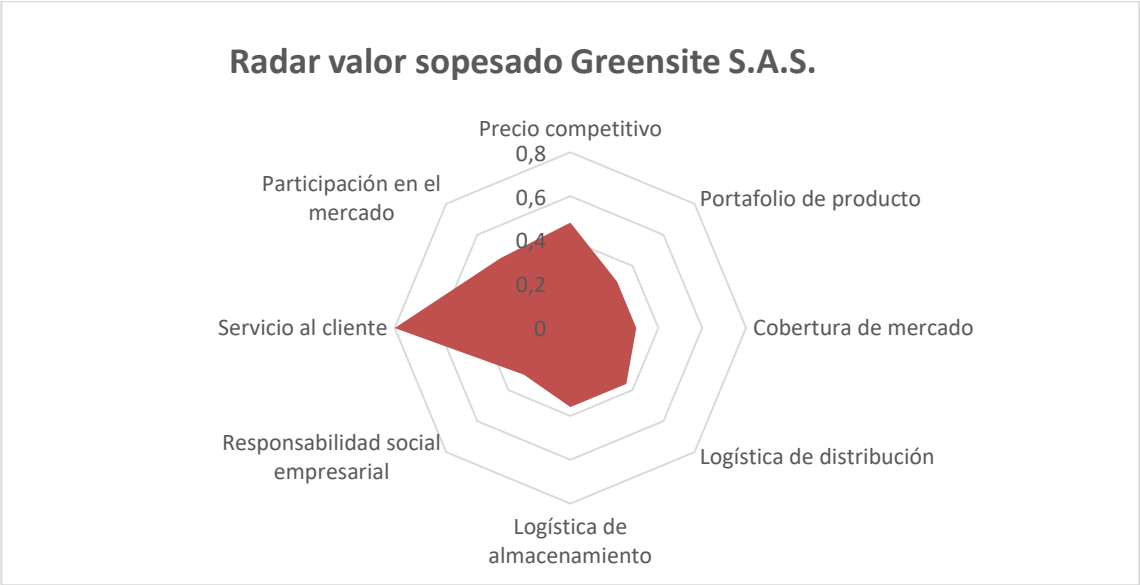
Los radares de comparación de valor y valor sopesado son una herramienta efectiva para mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

Figura 10. Radar de valor Greensite S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 3 de 2.018.

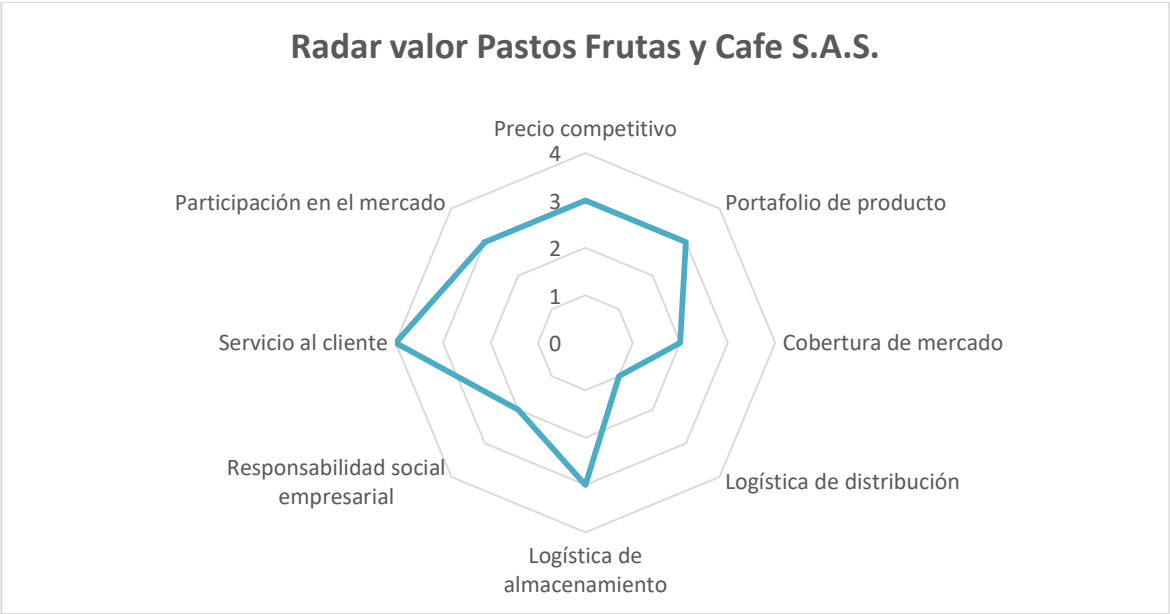
Figura 11. Radar de valor sopesado Greensite S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 3 de 2.018.

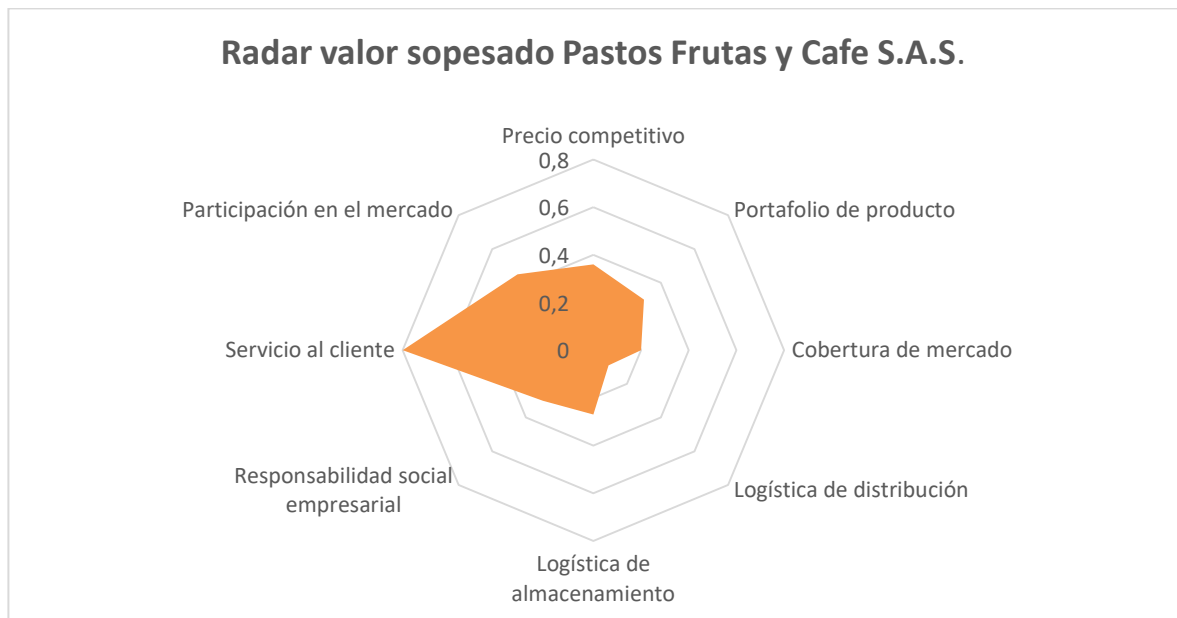
Los gráficos de tipo radar de la empresa Greensite S.A.S., arrojan que la organización tiene un excelente desempeño en factores como precios competitivos del mercado, servicio al cliente, logística de almacenamiento y logística de distribución. Tiene un desempeño aceptable en factores como portafolio de producto y cobertura del mercado y tiene un desempeño crítico en el factor de responsabilidad social empresarial.

Figura 12. Radar de Valor Pastos, Frutas y Café S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 3 de 2.018.

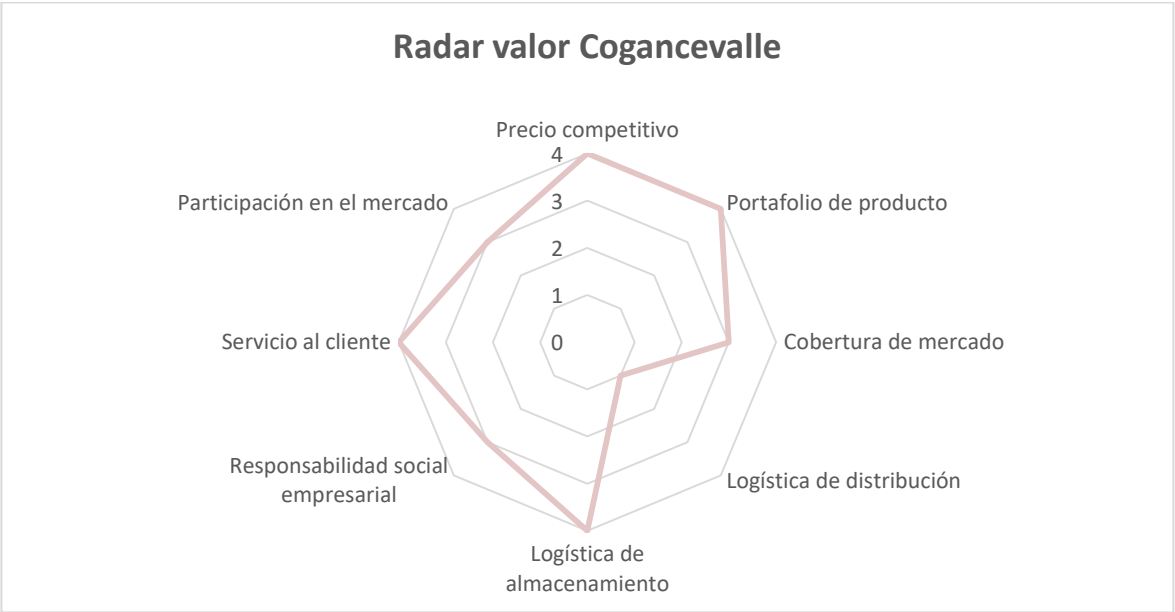
Figura 13. Radar de valor sopesado Pastos, Frutas y Café S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 3 de 2.018.

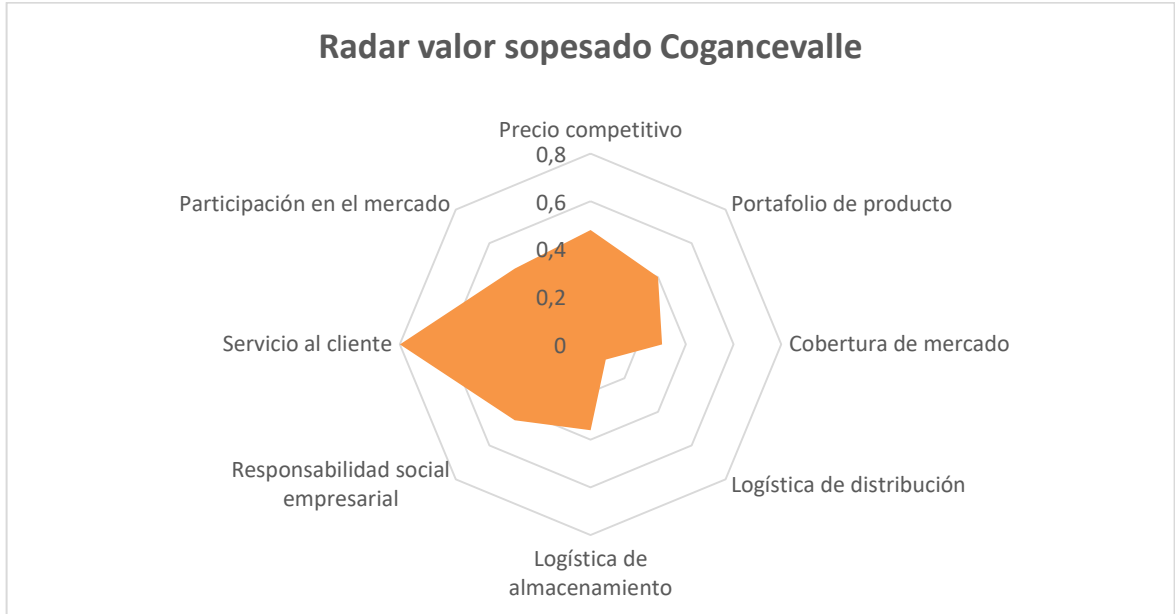
Según los gráficos de tipo radar de la empresa Pastos Frutas y Cafe S.A.S., la organización tiene un excelente desempeño para el factor de servicio al cliente. Tiene un desempeño aceptable en los factores de participación del mercado, precios competitivos y portafolio de productos y un desempeño crítico en factores como logística de distribución, cobertura del mercado y responsabilidad social empresarial.

Figura 14. Radar valor Cogancevalle



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 4 de 2.018.

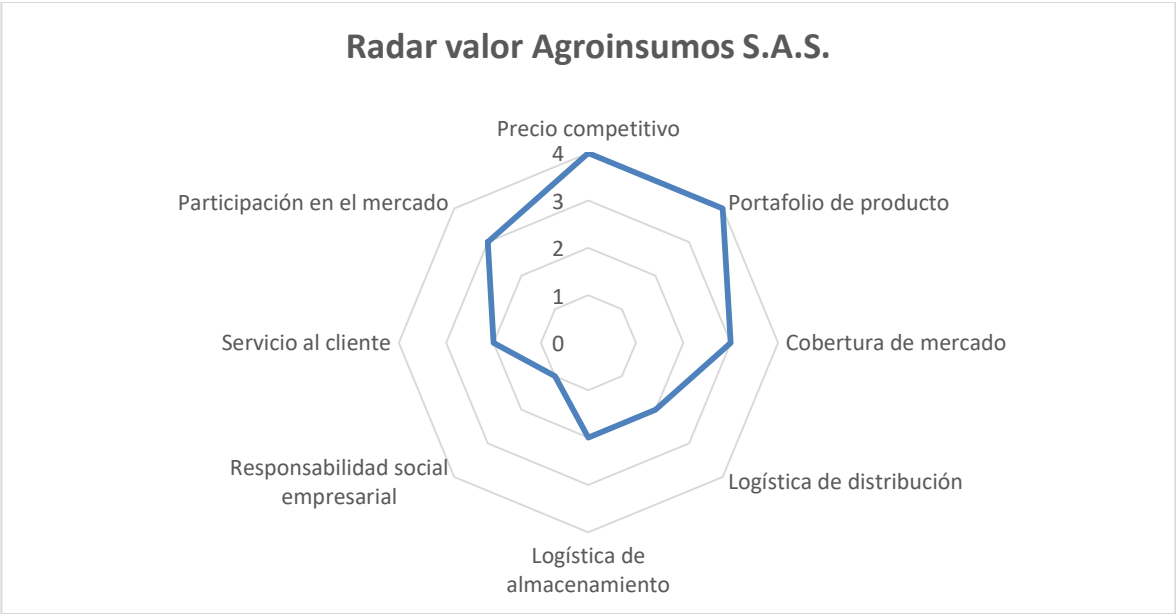
Figura 15. Radar valor sopesado Cogancevalle



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 4 de 2.018.

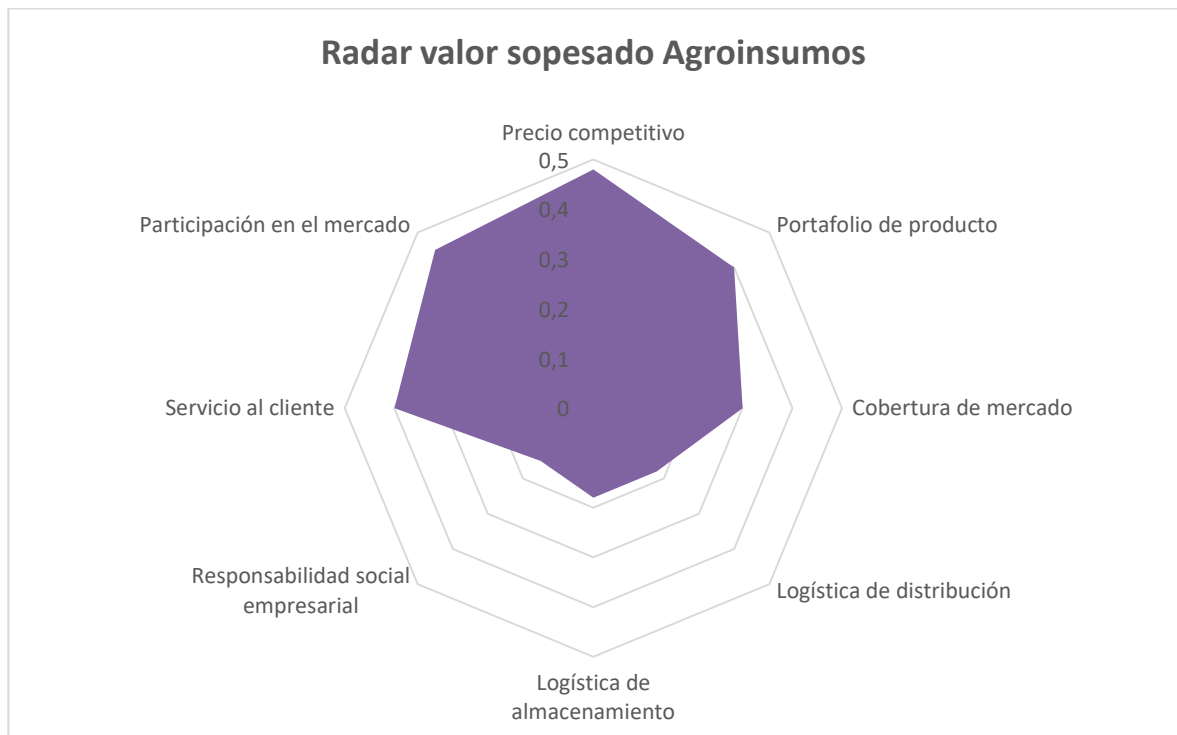
Los gráficos de tipo radar de la empresa Cogancevalle, arrojan que la organización tiene un excelente desempeño en cuatro factores: servicio al cliente, precio competitivo, portafolio de producto y logística de almacenamiento. Tiene un desempeño aceptable en los factores de participación del mercado, cobertura del mercado y responsabilidad social empresarial y un desempeño crítico en el facto de logística de distribución.

Figura 16. Radar valor empresa Agroinsumos S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 4 de 2.018.

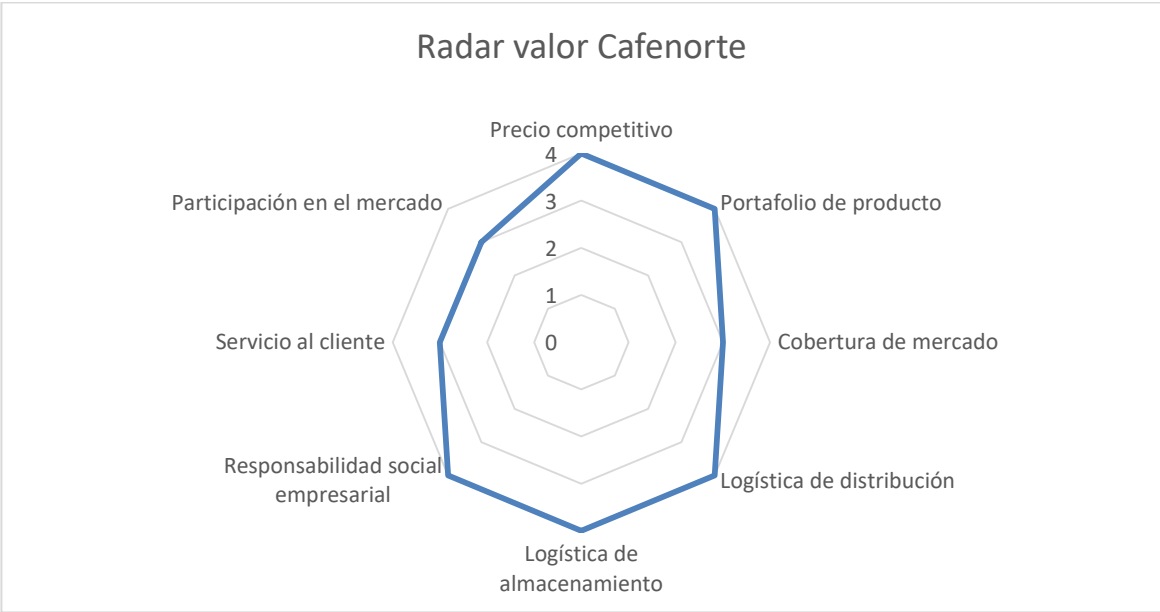
Figura 17. Radar valor sopesado Agroinsumos S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 4 de 2.018.

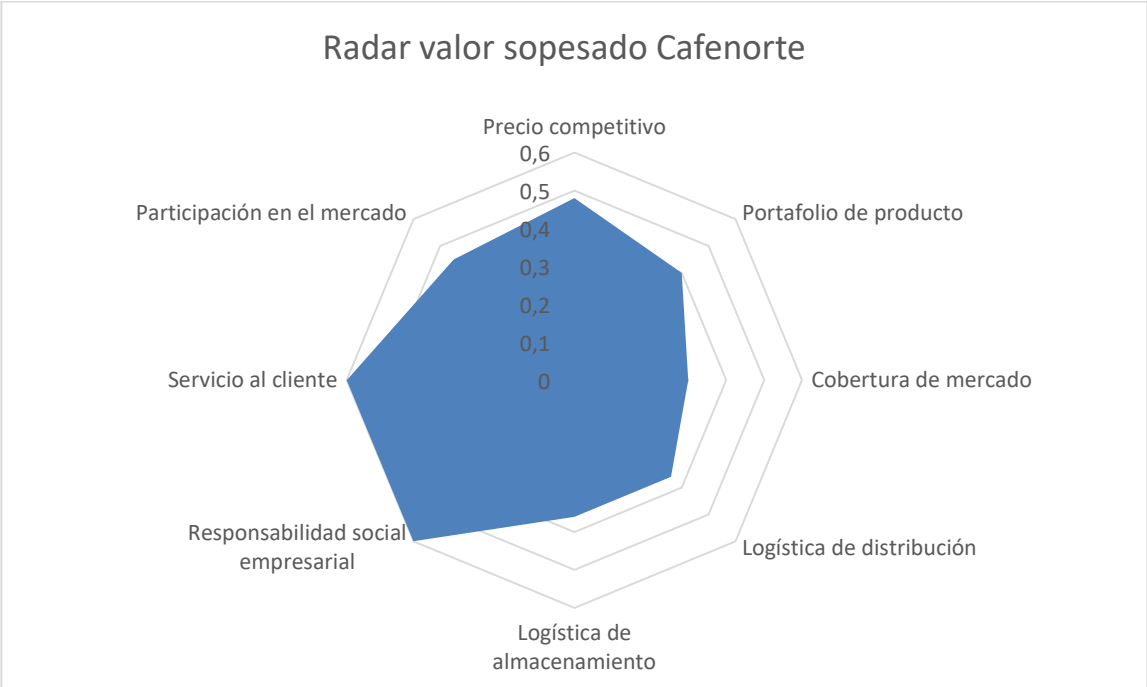
Según los gráficos de tipo radar de la empresa Agroinsumos, la organización tiene un excelente desempeño en dos factores como, precio competitivo y portafolio de producto. Tiene un desempeño aceptable en los factores de participación del mercado y cobertura del mercado y un desempeño crítico en factores como logística de distribución y de almacenamiento y responsabilidad social empresarial.

Figura 18. Radar valor empresa Cafenorte



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 4 de 2.018.

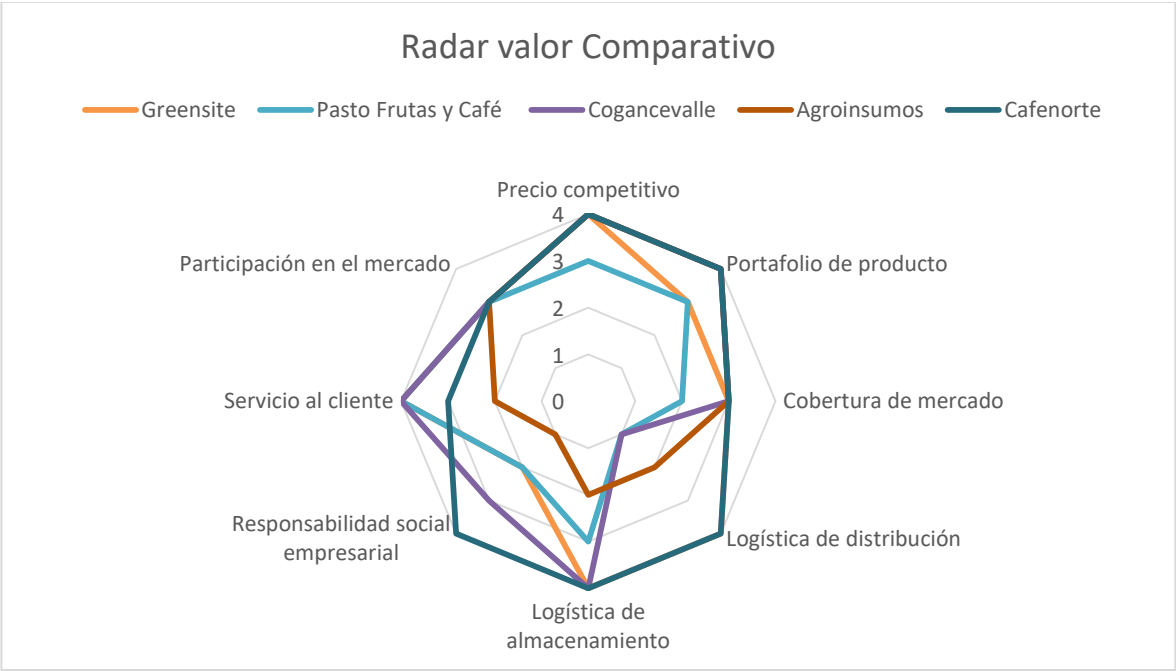
Figura 19. Radar valor sopesado empresa Cafenorte



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 4 de 2.018.

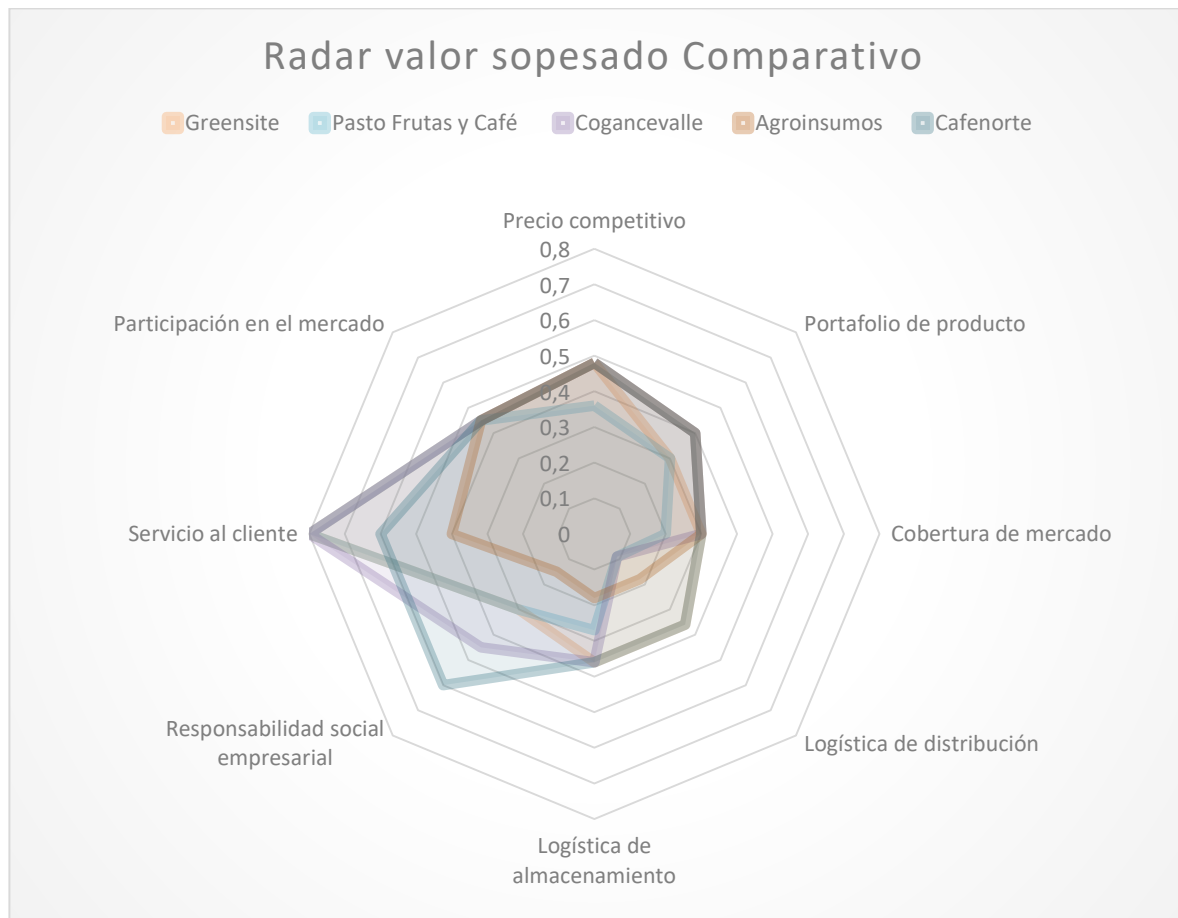
Según los gráficos de tipo radar de la empresa Cafenorte, la organización tiene un excelente desempeño en el factor de responsabilidad social empresarial. Teniendo desempeño aceptable en los factores de servicio al cliente, precio competitivo, portafolio de producto, logística de almacenamiento y de distribución. La empresa tiene un desempeño crítico en factores como cobertura de mercado y participación del mercado, los cuales deben mejorar.

Figura 20. Radar valor Comparativo



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos, Mayo 5 de 2.018.

Figura 21. Radar valor sopesado Comparativo



Fuente: Elaboración propia, Sebastián Sánchez, Mayo 5 de 2.018.

Análisis e interpretación del Benchmarking

De la Matriz del Perfil Competitivo y los Radares, se puede interpretar que no todas las organizaciones están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo la empresa Cafenorte, con una calificación de 3.55, siendo la líder en el sector. Le siguen en desempeño las empresas Greensite S.A.S. y Cogancevalle con un valor sopesado de 3.35 y 3.33 respectivamente. La empresa Pastos Frutas y Café S.A.S, obtuvo un valor sopesado de 2.77, el cual la aleja de la empresa líder en el mercado Cartagüense. Finalmente, la empresa Agroinsumos S.A obtuvo un valor sopesado de 2.54, lo cual muestra un menor desempeño con respecto a la demás organizaciones comparadas anteriormente.

Algunos competidores son más fuertes en diversos factores claves de éxito, lo que les otorga una posición estratégica en el mercado. De igual manera, es posible identificar los puntos débiles de la empresa Greensite con el fin de plantear estrategias de mejoramiento.

De acuerdo con el párrafo anterior, se recomienda la intervención para el mejoramiento en los siguientes factores claves de éxito: responsabilidad social empresarial y en el portafolio de productos. La empresa debe concientizar a los agricultores de la región sobre el manejo limpio, adecuado y sostenible de los artículos requeridos para sus labores mediante capacitaciones; lo que a su vez genera una ampliación de portafolio debido a los múltiples requerimientos de los agricultores.

Se sugiere no descuidar, por el contrario fomentar, los siguientes factores clave de éxito: participación de mercado, cobertura de mercado, precio competitivo y logística de distribución y almacenamiento. Para lograrlo es necesario atraer clientes significativos del sector a través de precios competitivos generados por un mejoramiento en el proceso de compras de la empresa. También es importante la mejoría en los procesos logísticos ya que esto permitirá cubrir las necesidades de los clientes nuevos con menores tiempos de entrega.

12. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 MISIÓN CORPORATIVA

La misión corporativa es uno de los pasos principales para determinar cuál es la razón de ser de la compañía y que propósitos quiere desarrollar.

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.¹⁹³

Para Humberto Serna la misión corporativa es, “el primer paso de la alta dirección de la empresa en el proceso de diferenciación. En otras palabras, se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guía. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.”¹⁹⁴

Para la formulación de la misión es necesario responder las siguientes preguntas:

- a) ¿En qué negocio estamos?
- b) ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- c) ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e) ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- g) ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- h) ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- i) ¿Cuáles son los principios organizacionales?

¹⁹³ La misión de una empresa. [En línea]. [Citado el 25 de Agosto de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>>

¹⁹⁴ SERNA, Op. cit., p. 168.

La misión de la empresa Greensite, bajo la administración anterior era la siguiente:

“Somos el mejor aliado de los clientes en la comercialización de agroquímicos, orgánicos, y fertilizantes de alta calidad para mejorar continuamente el desarrollo de los cultivos a nivel regional y nacional, bajo un esquema completo de servicio, logística, mejorando así la competitividad y el desarrollo sostenible de nuestros clientes y aliados comerciales”.

Se hace propuesta de reestructuración de la misión que vaya acorde al objeto económico de la compañía, para lo cual se realizó una actividad el 01 de Septiembre de 2.018 con el personal administrativo y la gerencia en las oficinas de la empresa Greensite S.A.S.; en la cual cada uno respondió a las preguntas que Humberto Serna nos sugiere. Se analizaron las respuestas y se diseñó en conjunto la siguiente propuesta de misión para la compañía:

“Greensite SAS, es una empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, que se identifica con los requerimientos del cliente y se apoya en el equipo de trabajo para el soporte técnico y la entrega de soluciones comerciales eficaces a los empresarios, mejorando la productividad en el campo y la calidad de los productos que van a ser ofrecidos al consumidor Colombiano”.

12.2 VISIÓN CORPORATIVA

Mediante la visión corporativa la alta gerencia indica hacia dónde se dirige la empresa y qué pretende lograr a largo plazo.

Para Serna la visión de una empresa es, “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”.¹⁹⁵

Para la formulación de la visión es necesario responder las siguientes preguntas:

¹⁹⁵ Ibíd., p, 159.

- a) ¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?
- b) ¿Qué logro alcanzado le gustaría recordar en unos años?
- c) ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?
- d) ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- e) ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa?

La visión de la empresa Greensite, bajo la administración anterior era la siguiente:

“Seremos en el 2.020, una organización altamente reconocida como líder en la comercialización de insumos agrícolas, ofreciendo productos innovadores acorde a las nuevas necesidades; desarrollando tecnologías de punta para el sector; generando bienestar y confianza para nuestros colaboradores internos, clientes comerciales y agricultores”.

Se hace propuesta de reestructuración de la visión que vaya acorde al objeto económico de la compañía, para lo cual se realizó una actividad el 01 de Septiembre de 2.018 con el personal administrativo y la gerencia en las oficinas de la empresa Greensite S.A.S.; en la cual cada uno respondió a las preguntas que Humberto Serna nos sugiere. Se analizaron las respuestas y se diseñó en conjunto la siguiente propuesta de visión para la compañía:

“Greensite SAS, será en el 2.022 una empresa líder en soluciones integrales de insumos agrícolas y de soporte técnico diferenciado al empresario que desarrolla el campo, que mejora la calidad de los productos y los coloca en la mesa del consumidor Colombiano”.

12.3 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico para la dirección, que permite evaluar y ayuda a diseñar la estrategia de la empresa.

Para Humberto Serna 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 capacitaciones 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.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.”¹⁹⁶

¹⁹⁶ Ibid., p. 142 – 143.

Cuadro 31. Matriz DOFA Cruzada

MATRIZ DOFA CRUZADA GREENSITE S.A.S.		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Producto Interno Bruto (PIB).	A1	Política Monetaria.
		O2	Política Fiscal.	A2	Tasa representativa del mercado (TRM).
		O3	Nivel de pobreza.	A3	Condiciones climáticas.
		O4	Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico.	A4	Protección al medio ambiente.
		O5	Población económicamente activa.	A5	Acceso, uso y habilidades en las TIC.
		O6	Incentivo al seguro agropecuario.	A6	Incremento de la competitividad agropecuaria.
		O7	Normas, leyes y decretos que rigen el sector agropecuario.	A7	Resistencia a cambios tecnológicos.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Especificación del puesto de trabajo.	O2, O3, O5, O6, O7, F6, F7. Plantear un modelo que permita aprovechar los incentivos que el gobierno otorga a los agricultores, donde se les oriente como deben utilizar estos recursos para manejar eficazmente un cultivo y convertirlo en un negocio agrícola; generando un valor agregado, un incremento de ventas y un posicionamiento en el mercado.		A5, A6, F1, F2, F4, F5. Desarrollar e implementar un plan de evaluación de desempeño a todo el personal de la organización, mediante indicadores alcanzables que exijan una retribución positiva como motivación para el alcance satisfactorio de los objetivos de la empresa; dando seguimiento mediante un cuadro de mando integral (Balance Scorecard).	
F2	Liderazgo y comunicación.				
F3	Satisfacción laboral y de las necesidades.				
F4	Moral de los empleados y de la gerencia-Motivación.				
F5	Seguridad de los empleados.	O5, F2, F3, F4, F5. Diseñar un sistema de reconocimiento al personal donde se les apoye en la adquisición de sus metas personales como: metas en el hogar, académica y estabilidad laboral; mejorando su calidad de vida, generando sentido de pertenencia hacia la empresa donde trabajan.		A4, A7, F1, F3, F6. Sugerir un programa mercadológico sostenible que refuerce el plan de ventas que utiliza la organización, permitiendo preservar el medio ambiente que la rodea; posibilitando un mejoramiento de imagen corporativa y desarrollo de una cultura organizacional limpia; comprometiendo a los empleados al control y manejo adecuado de los recursos de la organización que permitan reducir los	
F6	Control de ventas.				

F7 Control Financiero.	O1, O5, O6, F5, F6, F7. Crear alianzas con entidades financieras que permitan asegurar la cartera de la empresa, con el fin de trasladar ese aumento sustancial de los créditos hacia los clientes; otorgando mejores controles de ventas, financieros, y un excelente manejo al recaudo para el pago oportuno a los proveedores. O4, O5, F1, F3, F6. Definir alianzas y convenios con instituciones académicas que apoyen el desarrollo de nuevos productos y servicios para la organización, con un enfoque innovador; que permitan responder a las necesidades del entorno, de tal forma que posibilite abarcar nuevos nichos de mercado con un valor agregado. O5, F1, F2, F5. Reorientar y socializar la cultura organizacional hacia los colaboradores mediante un plan de mejoramiento que desarrolle valores corporativos, el cual permita alcanzar los objetivos empresariales. O5, O6, F1, F6. Abarcar un número cada vez más grande de clientes, mediante un estudio de mercado que incluya fenogramas por cultivo y potencial del mercado en la zona donde se desarrolla la empresa; que genere un incremento en las ventas y un posicionamiento importante en el mercado.	desperdicios de la empresa, para ofrecer servicios de mayor calidad y a un menor costo. A1, A2, A3, A5, A6, F3, F4, F6, F7. Proponer un esquema el cual plasme nuevos servicios hacia los clientes, como por ejemplo el dinamismo en el transporte o entrega inmediata, que otorgue un incremento en la competitividad agrícola del sector; generando un valor agregado en los procesos de venta de la empresa, posibilitando una reducción de costos en cuanto a distribución y comercialización del producto, optimizando el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la organización. A6, F1, F2, F3, F6. Establecer los equipos de trabajo como un nuevo diseño estructural de la empresa fortaleciendo los grupos de interés, permitiendo dinamizar todos los procesos de la organización e incrementando la comunicación asertiva; que posibilite un desarrollo continuo de la calidad empresarial de la compañía. A5, A7, F2, F6. Desarrollar mecanismos de acción con un enfoque tecnológico en los procesos comerciales, como la medición del ph del agua en las fincas para mejorar las aplicaciones de pesticidas y la implementación de análisis de suelos para verificar la deficiencia de elementos que tiene la tierra donde se cultiva; que faciliten la información para realizar una venta efectiva; generando un fortalecimiento y satisfacción con el cliente ya que se le otorgará una solución adecuada a sus respectivas necesidades. A1, A3, F1, F3, F5, F6. Diseñar un plan de capacitación técnica a clientes potenciales de la región en temas relacionados con el cambio climático u otras variables que se generan a la hora de cultivar; entregando herramientas necesarias que permitan una
-------------------------------	--	--

		solución apropiada a sus necesidades, logrando una mayor confianza en la relación comercial. A1, A2, A6, F3, F6. Definir una estrategia de marketing enfocada al abastecimiento de producto a bajo costo, que al ser almacenado por un tiempo y luego ofertado genere una rentabilidad adicional para la empresa, lo cual permita satisfacer las necesidades del sector y posicionar la empresa como líder en el mercado.
--	--	--

DEBILIDADES			ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1	Determinación de objetivos.	de	O3, O5, O6, O7, D2, D3. Diseñar e implementar planes de mejora que permitan aprovechar las ayudas gubernamentales que se dan al sector agrícola, como las licitaciones con agremiaciones y entidades que regulan el sector (ICA, Minagricultura) o programas de subsidios para el agro (Colombia Siembra); que genere para la empresa una estabilidad económica, con un mayor flujo de caja que posibilite una continuidad en el mercado.	A5, A7, D1, D3, D4. Desarrollar un manejo eficiente de las TIC's, mediante capacitaciones con asesores y empresas profesionales en el tema, que permitan obtener ventajas competitivas y mejoras en todos los procesos de la organización; posibilitando un control interno que facilite a la administración la comunicación y genere calidad en los resultados.
D2	Elaboración de pronósticos y presupuestos.	de y		
D3	Creación de estrategias.			
D4	Capacitación personal.	del	O1, O5, D1, D2, D3, D7. Implementar un sistema de desarrollo y control de procesos, enfocado a la evaluación de desempeño al personal; con el propósito de dar un seguimiento y control a los objetivos propuestos por la empresa y valorar la productividad de los puestos de trabajo, obtenida mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.	A3, D1, D2, D7. Desarrollar un plan de vigilancia tecnológica sobre los cambios climáticos en Colombia, para anticiparse a posibles eventos y ofertar insumos agrícolas acordes con estas situaciones. Esto permite encontrar nichos de mercado nuevos, que posibiliten un incremento en las ventas presupuestadas en el año por la empresa.
D5	Rotación del personal.			
				A4, D4. Implementar capacitaciones periódicas al personal requerido, enfocadas a la normatividad referente a la protección del medio ambiente para evitar sanciones por parte instituciones como el ICA,

D6	Control de inventarios.	O5, D1, D2, D4. Capacitar a todo personal, mediante actividades que permitan el mejor desarrollo de sus capacidades; con especialistas en temas agronómicos, de ventas y de liderazgo; los cuales generan herramientas que les permita trabajar en equipo y alcanzar las metas propuestas por la organización.	DAMA, CVC o el Minagricultura, que regularizan el sector agropecuario y protegen los elementos disponibles del entorno.
D7	Determinación de metas.	O3, O5, D4, D5, D7. Ofrecer una estabilidad laboral al equipo de trabajo, mediante la planificación y determinación de metas en el tiempo; brindando los medios necesarios para el alcance de los objetivos que permitan desarrollarse profesionalmente y adquirir un crecimiento experiencial, disminuyendo la rotación del personal y generando un desarrollo empresarial. O1, O4, O5, D1, D2, D3, D7. Incrementar el portafolio de productos con un alto contenido tecnológico e innovador, permitiendo el alcance de los presupuestos de ventas estipulados por la empresa; generando un valor agregado a los clientes debido a su formulación tecnológica, con una mayor eficiencia en campo a bajas dosis permitiendo una disminución en los costos de producción de los agricultores y un impacto positivo al medio ambiente. O1, O5, D3, D6. Proponer un modelo para controlar los inventarios desarrollando estrategias como la clasificación por líneas, que permita evidenciar la vigencia de las fechas de vencimiento, productos conformes y no conformes, y saldos físicos disponibles para la venta.	A1, A2, D3, D6. Establecer un “Forecast” de pedidos en el año con los proveedores, como una estrategia que permita adelantarse a la subida de precios de los productos importados; para que afecte en lo más mínimo el costo debido a la variable del TRM. También posibilita un mejor control de inventarios ya que al tener una alta rotación de producto, no habrá la preocupación de que este se agote. A6, D1, D2, D3, D7. Diseñar un sistema de gestión que permita desarrollar un plan estratégico para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, neutralizando riesgos y coyunturas que se presenten en el mercado del sector agrícola.

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Agosto 5 de 2.018.

12.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son las metas que la dirección propone para el alcance de los objetivos organizacionales y el logro de un posicionamiento en un mercado específico.

Según Humberto Serna los objetivos corporativos son “los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Estos objetivos por ser globales deben incluir a todas las áreas de la empresa. Para lograr su cumplimiento, deben ser definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el estudio previo de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, analizadas en el DOFA corporativo”.¹⁹⁷

Tecnología e innovación

Objetivo general

Establecer procesos innovadores para generar competitividad y eficacia empresarial; así mismo, desarrollar tecnología que permita dinamizar todas las labores en la organización.

Estrategias

- Definir alianzas y convenios con instituciones académicas que apoyen el desarrollo de nuevos productos y servicios para la organización, con un enfoque innovador; que permitan responder a las necesidades del entorno, de tal forma que posibilite abarcar nuevos nichos de mercado con un valor agregado.
- Desarrollar mecanismos de acción con un enfoque tecnológico en los procesos comerciales, como la medición del pH del agua en las fincas para mejorar las aplicaciones de pesticidas y la implementación de análisis de suelos para verificar la deficiencia de elementos que tiene la tierra donde se cultiva; que faciliten la información para realizar una venta efectiva,

¹⁹⁷ *Ibíd.*, p. 181.

generando un fortalecimiento y satisfacción con el cliente ya que se le otorgará una solución adecuada a sus respectivas necesidades.

- Desarrollar un manejo eficiente de las TIC's, mediante capacitaciones con asesores y empresas profesionales en el tema, que permitan obtener ventajas competitivas y mejoras en todos los procesos de la organización; posibilitando un control interno que facilite a la administración la comunicación y genere calidad en los resultados.
- Desarrollar un plan de vigilancia tecnológica sobre los cambios climáticos en Colombia, para anticiparse a posibles eventos y ofertar insumos agrícolas acordes con estas situaciones. Esto permite encontrar nichos de mercado nuevos, que posibiliten un incremento en las ventas presupuestadas en el año por la empresa.
- Incrementar el portafolio de productos con un alto contenido tecnológico e innovador, permitiendo el alcance de los presupuestos de ventas estipulados por la empresa; generando un valor agregado a los clientes debido a su formulación tecnológica, con una mayor eficiencia en campo a bajas dosis permitiendo una disminución en los costos de producción de los agricultores y un impacto positivo al medio ambiente.

Posicionamiento Comercial

Objetivo general

Generar un crecimiento mercadológico que permita un fortalecimiento comercial y un posicionamiento líder en el mercado del sector de insumos agrícolas.

Estrategias

- Plantear un modelo que permita aprovechar los incentivos que el gobierno otorga a los agricultores, donde se les oriente como deben utilizar estos recursos para manejar eficazmente un cultivo y convertirlo en un negocio agrícola; generando un valor agregado, un incremento de ventas y un posicionamiento en el mercado.

- Diseñar e implementar planes de mejora que permitan aprovechar las ayudas gubernamentales que se dan al sector agrícola, como las licitaciones con agremiaciones y entidades que regulan el sector (ICA, Minagricultura) o programas de subsidios para el agro (Colombia Siembra); que genere para la empresa una estabilidad económica, con un mayor flujo de caja que posibilite una continuidad en el mercado.
- Definir una estrategia de marketing enfocada al abastecimiento de producto a bajo costo, que al ser almacenado por un tiempo y luego ofertado genere una rentabilidad adicional para la empresa, lo cual permita satisfacer las necesidades del sector y posicionar la empresa como líder en el mercado.
- Establecer un “Forecast” de pedidos en el año con los proveedores, como una estrategia que permita adelantarse al alza de precios de los productos importados; para que afecte no el costo debido a la variable del TRM. También posibilita un mejor control de inventarios, ya que al tener una alta rotación de producto, no habrá la preocupación de que este se agote.

Servicio al cliente

Objetivo general

Implementar métodos de fidelización a largo plazo en la relación comercial con los clientes para proporcionar una satisfacción de necesidades de los mismos, generando un mayor reconocimiento organizacional.

Estrategias

- Abarcar un número cada vez más grande de clientes, mediante un estudio de mercado que incluya fenogramas por cultivo y potencial del mercado en la zona donde se desarrolla la empresa; que genere un incremento en las ventas y un posicionamiento importante en el mercado.
- Diseñar un plan de capacitación técnica a clientes potenciales de la región en temas relacionados con el cambio climático u otras variables que se generan a la hora de cultivar; entregando herramientas necesarias que permitan una solución apropiada a sus necesidades, logrando una mayor confianza en la relación comercial.

- Crear alianzas con entidades financieras que permitan asegurar la cartera de la empresa, con el fin de trasladar ese aumento sustancial de los créditos hacia los clientes; otorgando mejores controles de ventas, financieros, y un excelente manejo al recaudo para el pago oportuno a los proveedores.
- Proponer un esquema el cual plasme nuevos servicios hacia los clientes, como por ejemplo el dinamismo en el transporte o entrega inmediata, que otorgue un incremento en la competitividad agrícola del sector; generando un valor agregado en los procesos de venta de la empresa, posibilitando una reducción de costos en cuanto a distribución y comercialización del producto, optimizando el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la organización.

Eficiencia del Talento Humano

Objetivo general

Desarrollar modelos y estrategias que permitan afianzar las capacidades del personal de la organización, para un mejoramiento en la productividad laboral y un rendimiento óptimo empresarial.

Estrategias

- Desarrollar e implementar un plan de evaluación de desempeño a todo el personal de la organización, mediante indicadores alcanzables que exijan una retribución positiva como motivación para el alcance satisfactorio de los objetivos de la empresa; dando seguimiento mediante un cuadro de mando integral (Balance Scorecard).
- Diseñar un sistema de reconocimiento al personal donde se les apoye en la adquisición de sus metas personales como: metas en el hogar, académica y estabilidad laboral; mejorando su calidad de vida, generando sentido de pertenencia hacia la empresa donde trabajan.
- Establecer los equipos de trabajo como un nuevo diseño estructural de la empresa fortaleciendo los grupos de interés, permitiendo dinamizar todos los procesos de la organización e incrementando la comunicación asertiva; que posibilite un desarrollo continuo de la calidad empresarial de la compañía.

- Implementar un sistema de desarrollo y control de procesos, enfocado a la evaluación de desempeño al personal; con el propósito de dar un seguimiento y control a los objetivos propuestos por la empresa y valorar la productividad de los puestos de trabajo, obtenida mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.
- Capacitar a todo personal, mediante actividades que permitan el mejor desarrollo de sus capacidades; con especialistas en temas agronómicos, de ventas y de liderazgo; los cuales generan herramientas que les permita trabajar en equipo y alcanzar las metas propuestas por la organización.
- Implementar capacitaciones periódicas al personal requerido, enfocadas a la normatividad referente a la protección del medio ambiente para evitar sanciones por parte instituciones como el ICA, DAMA, CVC o el Minagricultura, que regularizan el sector agropecuario y protegen los elementos disponibles del entorno.
- Ofrecer una estabilidad laboral al equipo de trabajo, mediante la planificación y determinación de metas en el tiempo; brindando los medios necesarios para el alcance de los objetivos que permitan desarrollarse profesionalmente y adquirir un crecimiento experiencial, disminuyendo la rotación del personal y generando un desarrollo empresarial.

Mejoramiento Organizacional

Objetivo general

Controlar y mantener el cumplimiento de todos los procesos de la organización que permita un mejoramiento continuo y sostenibilidad en el tiempo.

Estrategias

- Reorientar y socializar la cultura organizacional hacia los colaboradores mediante un plan de mejoramiento que desarrolle valores corporativos, el cual permita alcanzar los objetivos empresariales.
- Diseñar un sistema de gestión que permita desarrollar un plan estratégico para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, neutralizando riesgos y coyunturas que se presenten en el mercado del sector agrícola.

- Proponer un modelo para controlar los inventarios desarrollando estrategias como la clasificación por líneas, que permita evidenciar la vigencia de las fechas de vencimiento, productos conformes y no conformes, y saldos físicos disponibles para la venta.

12.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son los valores que se encuentran inmersos dentro de la organización y definen la cultura corporativa de cada empresa.

Serna describe los principios corporativos como “un conjunto de valores y creencias que soportan la misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura”.¹⁹⁸

Para la formulación de los valores corporativos, se realizó una actividad el 15 de Septiembre de 2018, con el personal administrativo y la gerencia en las oficinas de la empresa Greensite S.A.S; en la cual cada uno eligió entre los valores éticos (respeto, generosidad, honestidad, dignidad, solidaridad, equidad, cooperación, dialogo), los valores poéticos (creatividad, imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio y vida) y los valores prácticos (eficiencia, rapidez y medición).

Por votación se seleccionaron los que mejor representaban la cultura corporativa de la empresa, los cuales fueron: La vida, la efectividad, la honestidad, la solidaridad, la equidad y la cooperación.

Con el fin de formular los valores corporativos se utilizará la matriz axiológica, la cual se define en cuatro pasos:

1. Los principios y valores corporativos. Se debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirían la vida organizacional.

¹⁹⁸ Ibid., p. 65.

2. Se deben identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupo de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, entre otros. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo.
3. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés se procede a la elaboración de la matriz, en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
4. Realizada la matriz esta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.¹⁹⁹

Cuadro 32. Tabla Matriz Axiológica

	GRUPOS DE INTERES						
PRINCIPIOS	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los Accionistas
La vida	X		X	X	X	X	X
La efectividad			X	X		X	X
El respeto	X	X	X	X	X	X	X
La honestidad	X	X	X	X	X	X	X
La solidaridad	X	X		X	X	X	
La equidad	X		X	X	X	X	X
La cooperación	X			X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Septiembre 16 de 2.018.

La vida: La empresa, fundamenta la vida de las personas como un principio del proceso de organización y que radica en que el individuo está por encima de los procesos.

¹⁹⁹ Ibid., p. 71.

La efectividad: El trabajador en la organización es altamente efectivo cuando se apropia de distintas estrategias, métodos y los pone en práctica a la hora de desempeñar las funciones y las asume por sí solo.

El respeto: Se fundamenta en los sentimientos hacia los demás y comprender de manera empática sus puntos de vista en situaciones particulares, sin afectar la dignidad del trabajador y de los que forman parte del entorno de la empresa.

La honestidad: El actuar está orientado a cumplir con exactitud los parámetros establecidos en la organización, de manera íntegra, honrando y defendiendo la propiedad de los demás con justicia y verdad.

La solidaridad: Proceso de compromiso y de compartir una situación de aquel con quién se quiere, ser solidario y adherirse a principios comunes que implica compartir los riegos y beneficios.

La equidad: La equidad es el ánimo de darle a cada quien lo que merece. A partir de aquí surge la necesidad de otorgar al trabajador un establecimiento de normas para que las desarrolle en beneficio del individuo y la organización.

La cooperación: Proceso desarrollado por un conjunto o miembros de la empresa o establecimientos que comparten un interés y un propósito, debido a que son utilizados como un sistema que facilita la adquisición del logro o del propósito que se plantea.

12.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es el patrón de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas deseadas y los objetivos propuestos.

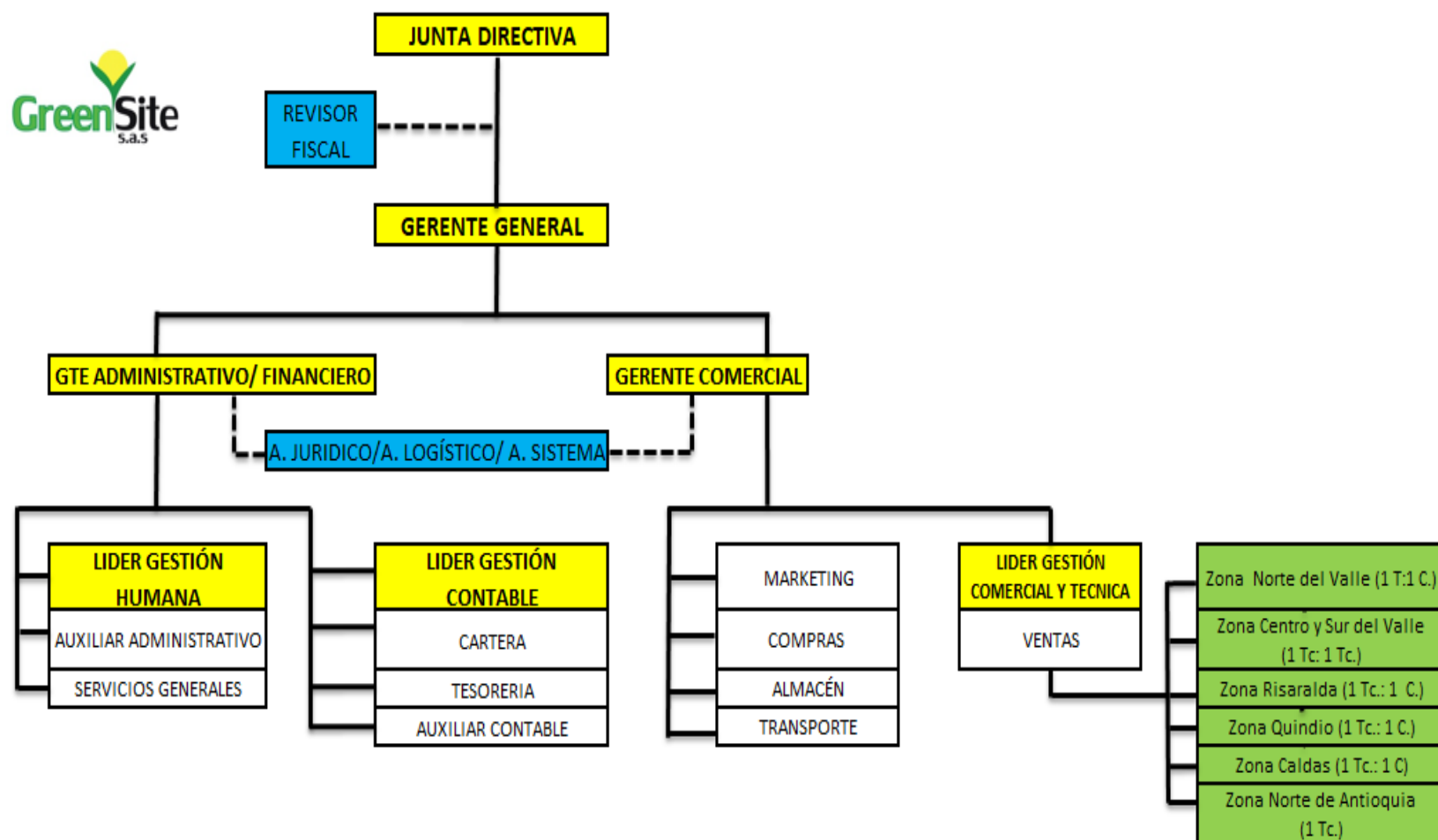
Según Thomson describe a la estructura organizacional de la empresa como “un aspecto crítico del proceso de ejecución de la estrategia. La estructura organizacional abarca el acomodo formal y el informal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa. Especifica las vinculaciones entre las partes de la

organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas.”²⁰⁰

En el siguiente esquema se muestra el organigrama de la empresa Greensite S.A.S., donde se precisan los diferentes cargos que existen en la organización. La empresa cuenta con una junta directiva compuesta por los socios de la empresa y direccionada por un revisor fiscal, el gerente general, una gerencia administrativa y contable y una gerencia comercial. La gerencia administrativa a cargo de un líder de gestión humana y un líder de gestión contable, la gerencia comercial a cargo del líder de gestión comercial y de las áreas de marketing, compras, almacén y transporte. El líder de gestión humana a cargo de un auxiliar administrativo y servicios generales; y el líder de gestión contable a cargo de cartera, tesorería y un auxiliar contable. El líder de gestión comercial a cargo del equipo de ventas de la empresa. La organización también cuenta con tres asesorías; una de sistemas, otra de logística y otra jurídica.

²⁰⁰ THOMPSON S, Arthur, et all. Administración Estratégica – Textos y Casos. 13ª Edición. Editorial McGraw Hill – Irwin, México. 2-004. P. 342 – 343.

Figura 22. Organigrama de Greensite S.A.S



Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Septiembre 20 de 2.018.

13. PLAN DE ACCIÓN: SEGUIMIENTO Y CONTROL GREENSITE S.A.S

Un plan de acción es una presentación de las tareas que deben realizarse por ciertas personas que laboren en una empresa, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Funciona como un marco que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de dichos objetivos y metas.²⁰¹

El plan de acción: seguimiento y control, contribuye al mejoramiento de la empresa Greensite S.A.S, a blindar la gestión de los directivos, ahorrando tiempos y esfuerzos, optimizando el rendimiento de todos los procesos de la organización, para permitir el logro de los objetivos planificados por la dirección. Para que el plan sea efectivo debe de ser constante, en el cual todos los miembros de la empresa se sientan responsables y cumplan con las tareas propuestas para la empresa, permitiendo un continuo desarrollo estructural.

²⁰¹ Ministerio de Salud y Protección Social. [En línea]. [Citado el 28 de Septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>>

Cuadro 33. Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Tecnología e innovación	Definir alianzas y convenios con instituciones académicas que apoyen el desarrollo de nuevos productos y servicios para la organización, con un enfoque innovador; que permitan responder a las necesidades del entorno, de tal forma que posibilite abarcar con un valor agregado, nuevos nichos de mercado	Realizar acercamiento a las instituciones universitarias con énfasis en áreas de investigación y desarrollo de programas agronómicos, que se encuentren evaluando las necesidades del entorno.	Enero-Marzo	Numero de necesidades encontradas en el mercado.	Área Administrativa	Asesor externo y papelería. \$2.000.000=
Objetivo general Establecer procesos innovadores para generar competitividad y eficacia empresarial, asimismo desarrollar tecnología que permita dinamizar todas las labores en la organización		Ampliación de portafolio innovador que responda a las necesidades del entorno analizadas por las instituciones universitarias.	Abril-Mayo	Número de necesidades satisfechas / Número de necesidades analizadas	Área mercadológica	No aplica
	Desarrollar un manejo eficiente de las TIC's, mediante capacitaciones con asesores y empresas profesionales en el tema, que permitan obtener ventajas competitivas y mejoras en todos los procesos de la organización; posibilitando un control interno a la administración que facilite la comunicación y genere calidad en los resultados.	Programar las capacitaciones en aplicaciones móviles (software CRM) y software de control interno, que permitan agilizar y controlar todos los procesos de la organización.	Diciembre-Enero	Número de Capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas	Gerente Administrativo y mercadológico	Compra de servicio de software \$ 3.000.000=
		Realizar las mediciones correspondientes a los procesos de la empresa, mediante los resultados por la implementación de las TIC's.	Febrero-Marzo	Número de tareas programadas/ Número de tareas realizadas.	Gerencia Administrativa	No aplica
	Desarrollar mecanismos de acción con un enfoque tecnológico en los procesos comerciales, como la medición del ph del agua en las fincas para mejorar las aplicaciones de pesticidas y la implementación de análisis de suelos para verificar la deficiencia de elementos que tiene la tierra donde se cultiva; que faciliten la información para realizar una venta efectiva; generando un fortalecimiento y satisfacción con el cliente ya que se le otorgará una solución adecuada a sus respectivas necesidades.	Contratar servicios de análisis de suelos y análisis de tejidos foliares con entidades de investigación como Agrilab.	Enero	Número de análisis/ Número de resultados.	Área Administrativa	Análisis de suelo y análisis de tejido foliar, tienen un valor de \$ 100.000=
		Indagar en las necesidades de los clientes que no han sido cumplidas dentro del portafolio de servicios de la empresa.	Diciembre	Número de necesidades detectadas / Necesidades satisfechas por prestación de servicios agrícolas.	Área mercadológica	Papelería para el registro de la información (mensuales) \$ 100.000=
Subtotal del presupuesto						\$ 5.200.000=

Cuadro 33. (Continuación) Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Posicionamiento Comercial	Plantear un modelo que permita aprovechar los incentivos que el gobierno otorga a los agricultores, donde se les oriente como deben utilizar estos recursos para manejar eficazmente un cultivo y convertirlo en un negocio agrícola; generando un valor agregado, un incremento de ventas y un posicionamiento en el mercado.	Buscar en las páginas web de las entidades gubernamentales (ICA, Colombia Siembra, Minagricultura), ayudas y regalías que ofrezcan al campo colombiano.	Enero-Febrero	Número de convocatorias ejecutadas/ Número de convocatorias encontradas	Área Administrativa	No aplica
Generar un crecimiento mercadológico que permita un fortalecimiento comercial y un posicionamiento líder en el mercado del sector de insumos agrícolas	Programar capacitaciones a los agricultores con el fin de orientarlos para que puedan recibir y aprovechar las ayudas del gobierno.		Marzo-Abril	Número de capacitación ejecutada por el área encargada / Número de capacitación asignadas y planificadas.	Área Mercadológica	Viáticos y alquiler de Salones. Valor: \$ 2.000.000=
	Definir una estrategia de marketing enfocada al abastecimiento de producto a bajo costo, que al ser almacenado por un tiempo y luego ofertado genere una rentabilidad adicional para la empresa, lo cual permita satisfacer las necesidades del sector y posicionar la empresa como líder en el mercado.	Realizar un estudio de consumo que permita observar el comportamiento de la demanda de plaguicidas en los clientes	Diciembre-Febrero	Número de plaguicidas disponibles para la venta/ Número de plaguicidas consumidos	Vendedores	Papelería Mensuales \$ 100.000=
		Realizar reuniones con los proveedores para el abastecimiento de productos que se encuentren en oferta.	Febrero-Abril	Productos en demanda / Productos ofertados	Gerente comercial	No aplica
	Establecer un "Forecast" de pedidos con los proveedores en el año, como una estrategia que permita adelantarse a la subida de precios de los productos importados; para que afecte en lo más mínimo el costo debido a la variable del TRM. También posibilita un mejor control de inventarios ya que al tener una alta rotación de producto, no habrá la preocupación de que este se agote.	Evaluar el crecimiento de consumo de artículos del periodo anterior vs al actual, que permita un Forecast estable fortaleciendo la relación con los proveedores.	Enero-Junio	Cuadro de ventas mensual actual / Cuadro de ventas mes año anterior	Gerencia Comercial	Papelería (órdenes de compra) \$ 200.000=
		Realizar inventarios aleatorios con periodicidad de dos veces al mes; controlando las rotaciones en los productos	Enero-Diciembre	Total de productos / total de inventarios	Abastecimiento / jefe de bodega	Papelería (realización de inventarios) \$ 50.000=
Subtotal del presupuesto						\$ 2.350.000=

Cuadro 33. (Continuación) Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Servicio al cliente	Abarcar un número cada vez más grande de clientes, mediante un estudio de mercado que incluya fenogramas por cultivo y potencial del mercado en la zona donde se desarrolla la empresa; lo cual genere un enriquecimiento en las ventas y un posicionamiento importante en el mercado.	Realizar el estudio de mercado para identificar el potencial en valores por cultivo en la zona de influencia de la organización.	Enero-Marzo	Número de cultivos potenciales/ Número de ventas por producto	Vendedores y Gerencia Comercial	No aplica
Implementar métodos de fidelización a largo plazo en la relación comercial con los clientes para proporcionar una satisfacción de necesidades de los mismos, generando un mayor reconocimiento organizacional		Crear paquetes promocionales del portafolio de productos, para los cultivos más representativos de la zona de influencia en la organización.	Marzo-Abril	Numero de paquetes promocionales entregados	Gerencia Comercial	Descuentos promocionales por valor de \$2.000.000=
	Diseñar un plan de capacitación técnica a clientes potenciales de la región en temas relacionados con el cambio climático u otras variables que se generan a la hora de cultivar; entregando herramientas necesarias que permitan una solución apropiada a sus necesidades, logrando una mayor confianza en la relación comercial.	Programar capacitaciones con profesionales en el tema climático para clientes potenciales que se encuentren tecnificados.	Julio - diciembre	Número de asistentes/ Número de asistentes programados	Vendedores técnicos y comerciales	Capacitador y papelería \$ 500.000=
		Realizar acompañamiento técnico para suplir las necesidades y dudas a los clientes; fortaleciendo la confianza y la relación comercial.	Enero-Diciembre	Número de visitas realizadas/ Número de visitas programadas	Gerencia comercial / venas / técnicos.	Viáticos. \$ 2.000.000=
	Proponer un esquema el cual plasme nuevos servicios hacia los clientes, como por ejemplo el dinamismo en el transporte o entrega inmediata, que otorgue un incremento en la competitividad agrícola del sector; generando un valor agregado en los procesos de venta de la empresa, posibilitando una reducción de costos en cuanto a distribución y comercialización del producto, optimizando el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la organización.	Crear alianzas con empresas de transporte que brinden un mayor acercamiento en la entrega a los clientes de la empresa.	Diciembre-Febrero	Tiempo de entrega/ Tiempo de recompra	Gerencia Administrativa y Gerencia Comercial	No aplica
		Analizar la recompra mensual por parte de los clientes, para evaluar el crecimiento o disminución de las ventas en la empresa.	Enero-Junio	Porcentaje de incremento o disminución de ventas	Área Mercadológica	No aplica
Subtotal del presupuesto						\$ 4.500.000

Cuadro 33. (Continuación) Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Eficiencia del Talento Humano	Diseñar un sistema de reconocimiento al personal donde se les apoye en la adquisición de sus metas personales como: metas en el hogar, académica y estabilidad laboral; mejorando su calidad de vida, generando sentido de pertenencia en la empresa donde trabajan.	Diseñar cuadros de cumplimiento basados en las metas por procesos de la organización.	Enero – Junio	Porcentaje de ventas realizadas/ Porcentaje de ventas programadas	Gerencia administrativa y Gerencia Comercial	No aplica
		Identificación del empleado del semestre.	Julio - diciembre	Número máximo de ventas por vendedor/ Número total de ventas	Gerencia administrativa y Gerencia Comercial	Motivacional \$1.000.000=
Desarrollar modelos y estrategias que permitan afianzar las capacidades del personal de la organización, para un mejoramiento en la productividad laboral y un rendimiento óptimo empresarial	Implementar un sistema de desarrollo y control de procesos, enfocado a la evaluación de desempeño al personal; con el propósito de dar un seguimiento y control a los objetivos propuestos por la empresa y valorar la productividad de los puestos de trabajo, obtenida mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.	Realizar una evaluación trimestral de desempeño para observar el rendimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa.	Diciembre – Marzo	Número de evaluaciones realizadas / Total de evaluaciones planificadas a los colaboradores	Gerencia administrativa	Asesor \$ 2.000.000=
		Analizar los resultados de la evaluación de desempeño para a conocer a los empleados el nivel de cumplimiento de sus labores.	Abril	Número de actividades cumplidas / Número de actividades establecidas	Gerencia administrativa	Asesor \$1.000.000=
	Implementar capacitaciones periódicas al personal requerido, enfocadas a la normatividad referente a la protección del medio ambiente para evitar sanciones por parte instituciones como el ICA, DAMA, CVC o el Minagricultura, que regularizan el sector agropecuario y protegen los elementos disponibles del entorno	Programar las capacitaciones al personal sobre la normatividad ambiental que regulariza a la empresa.	Enero-Febrero	Número de capacitaciones realizadas / Número capacitaciones planificadas	Gerencia administrativa	Capacitador \$ 500.000=
		Realizar reuniones con el personal de la empresa para promover la protección y el cuidado al medio ambiente	Febrero-Abril	Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas	Gerencia administrativa	Documentación \$100.000=
	Establecer los equipos de trabajo como un nuevo diseño estructural de la empresa fortaleciendo los grupos de interés, permitiendo dinamizar todos los procesos de la organización e incrementando la comunicación asertiva; que posibilite un continuo desarrollo de la calidad empresarial de la compañía.	Evaluar periódicamente el rendimiento laboral de los equipos de trabajo y su influencia en el desarrollo empresarial	Marzo-Mayo	Número de evaluaciones realizadas / Número evaluaciones planificadas	Gerencia administrativa	Evaluador externo \$ 500.000=
		Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo, con el fin de exponer ideas de mejora que potencialicen el funcionamiento de la empresa y el alcance de las metas de la compañía.	Enero-Junio	Número de reuniones realizadas periódicamente/ Número de reuniones planificadas por el equipo de trabajo.	Gerencia administrativa	Documentación \$150.000=
Subtotal del presupuesto						\$ 5.250.000

Cuadro 33. (Continuación) Plan de acción: Seguimiento y Control Greensite S.A.S

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Mejoramiento Organizacional	Reorientar y socializar la cultura organizacional hacia a los colaboradores mediante un plan de mejoramiento que desarrolle valores corporativos, el cual permita alcanzar los objetivos empresariales.	Realizar reuniones periódicas con todo el personal para incentivar la participación de cada uno, en cuanto a la socialización de propuestas de los valores corporativos que debe tener la organización, para estructurar una cultura organizacional estable y duradera.	Enero-Febrero	Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas	Gerencia Administrativa	Papelería \$ 100.000=
Controlar y mantener el cumplimiento de todos los procesos de la organización que permita un mejoramiento continuo y sostenibilidad en el tiempo		Evaluar y analizar las propuestas recolectadas en el plan de mejoramiento, para seleccionar la más acorde a los objetivos de la organización.	Enero-Julio	Numero de propuestas evaluadas/ Numero de total de propuestas recolectadas	Gerencia Administrativa	Papelería \$ 100.000=
	Diseñar un sistema de gestión que permita desarrollar un plan estratégico para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, neutralizando riesgos y coyunturas que se presenten en el mercado del sector agrícola.	Establecer un plan de direccionamiento estratégico como práctica organizacional que permita cada año controlar las labores empresariales de una manera más formal.	Enero-Julio	Constituir el plan de direccionamiento estratégico como política organizacional.	Gerencia Administrativa	Gastos de implementación \$ 500.000
		Realizar una retroalimentación sobre las labores enfocadas al plan de direccionamiento estratégico.	Julio-Septiembre	Número de actividades realizadas / Número de actividades planeadas	Gerencia Administrativa y personal en general	No aplica
	Proponer un modelo para controlar los inventarios desarrollando estrategias como la clasificación por líneas, que permita evidenciar la vigencia de las fechas de vencimiento, productos conformes y no conformes, y saldos físicos disponibles para la venta.	Auditar aleatoriamente el conteo periódico de inventario.	Enero-Julio	Conteo aleatorio de inventario/ Total de inventario	Gerencia Comercial	Papelería \$ 100.000=
		Revisar los resultados de los inventarios aleatorios, proponiendo un manejo ideal que permita un mejor control sobre la mercancía.	Enero-Julio	Resultados obtenidos del área logística	Jefe de logística	No aplica
Subtotal del presupuesto						\$ 800.000
Total del presupuesto						\$ 18.100.000

Fuente: Elaboración propia, Camilo Collazos y Sebastián Sánchez, Septiembre 30 de 2.018.

14. CONCLUSIONES

En el análisis interno realizado a la empresa Greensite S.A.S, mediante el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de análisis interno (EFI) se encontraron debilidades en la determinación de objetivos, el desarrollo de políticas y la creación de estrategias, es necesario intervenir en estos aspectos que afectan a la empresa y buscar fortalecer estas falencias mediante la gestión y control de la dirección, permitiendo que todo el equipo trabaje con un mismo propósito, aumentando la rentabilidad laboral, que establezca un posicionamiento en el mercado. En el análisis realizado se encontraron fortalezas de Greensite en el liderazgo y la comunicación, satisfacción laboral y de las necesidades de los colaboradores y los grupos de trabajo, lo que le ha permitido a la distribuidora permanecer en el mercado y ser altamente competitiva.

Según el análisis externo realizado a la empresa Greensite S.A.S, mediante el perfil de oportunidades y amenazas (POAM) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE); se encontró que existen un gran número de oportunidades para el mercado de los agroquímicos, debido al crecimiento en área de diversos cultivos no solo a nivel regional, sino nacional; que demandan un gran volumen de esta clase de productos, ayudando a desarrollar alimentos sanos y listos para el consumo. Además, se recalca la importante contribución de los agroquímicos en la economía nacional. En el análisis se observan oportunidades como la generación de empleo, el Producto Interno Bruto y los incentivos al seguro agropecuario. En cuanto a las amenazas se evidenciaron la Tasa Representativa del Mercado (TRM), las condiciones climáticas y la protección al medio ambiente, las cuales afectan de manera directa en la empresa y logran deteriorar el proceso de distribución, colocando en riesgo el funcionamiento de la empresa. Greensite debe aprovechar las oportunidades que se encuentra en su entorno, para disminuir las fuerzas amenazantes, permitiéndole encaminarse hacia el crecimiento y el éxito empresarial.

Para desarrollar el segundo objetivo se llevó a cabo el análisis del sector y de la competitividad, aplicado a la distribuidora de agroquímicos Greensite S.A.S.; en el cual se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La empresa debe concientizarse de cómo trabaja el sector en el que se desarrolla y para ello se analizaron e identificaron las variables más relevantes del mercado, donde se destacan el poder de negociación de los proveedores y clientes, ya que son factores claves que sostienen el funcionamiento y el desempeño de cualquier empresa dedicada a la comercialización. Otro factor importante que se puede evidenciar en el análisis, es la intensidad de la rivalidad o los competidores que se

encuentran en el mercado nacional. Mediante este estudio se identificaron todas aquellas virtudes y limitaciones que se encuentran en el sector de los agroquímicos; como lo son las estrategias de marketing que la competencia aplica para sostenerse en el tiempo, nuevos productos con desarrollo innovador y aumento de proveedores como multinacionales que quieran invertir en el país.

Para el análisis y desarrollo del Benchmarking se estudiaron cinco empresas locales que poseen un modelo de negocio similar a Greensite S.A.S; que de acuerdo con el gerente están situadas como la mayor competencia para la empresa por su trayectoria y posicionamiento en el mercado. Se puede concluir que Greensite S.A.S., debe mejorar en factores claves de éxito como: la responsabilidad social empresarial y portafolio de productos, pues se encuentran en desventaja en comparación con las otras empresas competidoras obteniendo calificaciones más bajas. Lo anterior genera oportunidades de mejora para ayudar al desarrollo y crecimiento de la compañía; de igual manera se hace énfasis en que la empresa Greensite S.A.S. se encuentra muy bien soportada, ya que se destacan factores de éxito como: precio competitivo, logística de distribución, logística de almacenamiento y servicio al cliente, que según la calificación y en comparación con las otras empresas, son sus valores de éxito más relevantes. El análisis del Benchmarking permitió comparar aspectos y factores puntuales de la distribuidora frente a su competencia, al igual que conocer el nivel de posicionamiento de mercado en el que se encuentra.

La propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S del municipio de Cartago Valle tiene como finalidad desarrollar estrategias articuladas por objetivos organizacionales, que permitan marcar un camino hacia donde debe dirigir su empeño la empresa, actividades de mejoramiento que generen compromiso con la organización, provocando un ambiente laboral estable que ayude a impulsar la motivación y el trabajo en equipo; posibilitando el logro de los objetivos y metas propuestas. La introducción de esta propuesta en la empresa, generará una disminución de la informalidad con que se dirige la compañía y se aumentará el poder de decisión, debido a los procesos bien definidos controlados en su totalidad, permitiendo un crecimiento organizacional constante y duradero.

Al realizar el diagnóstico pertinente del estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades planteadas en la matriz DOFA, se establecen cinco objetivos estratégicos, los cuales son: 1) tecnología e innovación, 2) posicionamiento comercial, 3) servicio al cliente, 4) eficiencia del talento humano y 5) mejoramiento organizacional, cada uno con sus respectivas estrategias, que permitan alcanzar el logro de las metas organizacionales.

La aplicación del plan de acción en la empresa se convierte en una herramienta esencial para la organización, porque permite establecer un rumbo a seguir y evaluar mediante un seguimiento y control los objetivos estratégicos. Los cuales se articulan de diferentes actividades, que tendrán un tiempo establecido de ejecución para el desarrollo y crecimiento de la organización. La propuesta del plan de acción para ser efectuado requiere de una inversión por parte de la empresa de alrededor de \$18.100.000 y un tiempo estimado de ejecución de un año, con el fin de dar cumplimiento a las actividades planteadas.

Para concluir, la ejecución e implementación de este proyecto de investigación plasma la importancia de cada una de las herramientas utilizadas que sirvieron como apoyo para el desarrollo de este trabajo; lo cual evidencia que todas las empresas deben ser conscientes de que hay que definir un horizonte a donde se quiera llegar, lo cual permitirá adaptarse a los cambios del entorno, identificar las necesidades del mercado y estar a la vanguardia de cualquier situación que le implique tomar decisiones específicas que conlleven a resultados positivos para la organización.

15. RECOMENDACIONES

Después de desarrollar el trabajo de investigación a la empresa de distribución de agroquímicos Greensite S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Desarrollar estrategias de publicidad para la empresa, que permitan la incursión a las redes sociales como fuente de medios de comunicación masivos, hacer campañas publicitarias en los eventos agrícolas a nivel local, regional y nacional; poseer un stand con pendones y folletos de los productos y servicios ofertados por la empresa.
2. Contar con un reglamento interno de trabajo, que permita regular las relaciones internas de la empresa con el trabajador para evitar conflictos dentro de la organización.
3. Realizar las capacitaciones planteadas en el presente trabajo, dirigidas a los colaboradores de la empresa; con el fin de incrementar el conocimiento en diferentes aspectos de la organización, estimulando el desempeño y el compromiso, posibilitando un crecimiento profesional y un desarrollo estructural en la organización.
4. Implementar la propuesta del plan de acción para la empresa Greensite S.A.S., con el propósito de definir un control sobre las actividades diseñadas para cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Contar con un plan de direccionamiento estratégico que apoye y controle todos los procesos de la organización, lo cual permita definir el horizonte a dónde quiere llegar la compañía, posibilitando un aprovechamiento y dirección de todos los recursos de la empresa para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos organizacionales.
6. Difundir la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la empresa a cada integrante de la compañía, con el propósito de que todos encaminen sus esfuerzos hacia el trabajo en equipo, para generar una rentabilidad empresarial a través del trabajo sincronizado.

7. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, con el fin de medir las capacidades y habilidades de los colaboradores a la hora de ejecutar una actividad, permitiendo analizar y determinar la productividad laboral y la capacidad de cumplimiento de los objetivos corporativos.

14. BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. 1ª ed. 2014. Ecoe Ediciones. Capítulo 5, p. 141.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Entorno Organizacional Análisis y Diagnóstico. Facultad Ciencias de la Administración. 1ª ed. p. 124.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. IX edición. Capítulo 3. Evaluación externa. p. 80.

DRUCKER, Peter. La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. 1ª ed. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1974.

FLÓREZ S., Edmundo Alberto; RINCÓN SOTO., Carlos Augusto y ZAMORANO HO, Ricardo. Manual Contable en la Implementación de las NIIF: Herramientas para elaborarlo. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014, p. 6.

FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. XIV ed. México, 2003.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; et al. Metodología de la investigación. IV ed. Editorial Mc Graw Hill, México, 2006. Cap. 5. pág. 102-103.

LAINÉZ GADEA, José Antonio y BELLOSTA PÉREZ, Ana José. La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: los modelos de simulación. Vol. 20. Revista Española de Financiación y Contabilidad, España, 1991.

MEJÍA OSORIO, Gloria María. Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A, año 2005, páginas 52. Universidad de Antioquia. Facultad de Ingeniería, Departamento de Ing.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. Limusa. 2006. p. 253.

MURILLO VARGAS, Guillermo, et al. Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Cali: Ecoe Ediciones, Universidad del Valle 2012, p. 14.

PATÍÑO PEREZ, Cindy Vanessa; SEPULVEDA SANCHEZ., Katalina Janeth y TORO VARGAS, Luisa Fernanda. Tesis de Grado para un diseño del plan estratégico de la empresa Alimentos Funcionales S.A.S del municipio de Cartago Valle, año 2013, Páginas 156. Universidad del Valle.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 7ª ed. Colombia. 3R Editores, 2000. p.23.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. 1.994. Capitulo 5, p. 121.

THOMPSON S, Arthur, et all. Administración Estratégica – Textos y Casos. 13ª Edición. Editorial McGraw Hill – Irwin, México. 2-004. P. 342 – 343.

VARELA AGUDELO, Erika María y RUIZ LÓPEZ, Elbert Santiago. Direccionamiento estratégico de la Asociación Cívica Junta Administradora del Acueducto del corregimiento de San Francisco. Cartago. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, programa de Administración de Empresas.

ZULUAGA VALERO, Diego Alexander y CAIPA OLAYA, Gabriel Arturo. Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A., año 2009, páginas 169. Universidad de La Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de Empresas.

15. WEBGRAFÍA

ABC Natural - La tecnología punta de la agricultura [En línea]. [Citado el 2 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.abc.es/natural-biodiversidad/20130412/abci-agricultura-tecnologia-punta-201304121101.html>>.

Administración por Objetivos [En línea]. [30 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <[https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_\(APO\)](https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_por_objetivos_(APO))>.

Agroinsumos S.A. [En línea]. [Citado en 15 de Abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.agroinsumossa.com/>>.

Agropecuaria La Hacienda. Nosotros. [En línea]. [Citado en 22 de Marzo de 2018] Disponible en Internet: <<http://www.agrohacienda.com/agrohacienda-nosotros-2/>>.

AgSe SA. Nosotros. [En línea]. [Citado en 28 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.agsesa.com/nosotros/>>.

AMVAC. [En línea]. [Citado en 21 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.amvac-chemical.com/>>.

ANDREWS, Kenneth. Estrategia según Andrews [En línea]. [27 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.ecured.cu/Kenneth_Richmond_Andrews>.

Banco de la República [En línea]. [01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>.

Banco de la República de Colombia. Política Fiscal. [En línea]. [Citado en 27 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal>>.

Banco de la República. Inflación. [En línea]. [Citado en 26 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-pol-tica-fiscal>.

Banco de la República. Política Monetaria. [En línea]. [Citado en 23 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>.

Banco de la República. Tasa de empleo y desempleo. [En línea]. [Citado en 4 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>>.

Bayer Cropscience S.A.S. Compañía. Acerca de Bayer. [En línea]. [Citado el 22 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.cropscience.bayer.co/Compania/Acerca-de-Bayer.aspx>>.

Bayer. Innovación. [En línea]. [Citado el 7 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://bayerinnovacion.wordpress.com/2017/05/22/la-importancia-de-los-productos-biologicos-en-la-agricultura/>>.

Cafenorte. [En línea]. [Citado en 15 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cafenorte.com.co/somos/>>.

Campesinos, tierra y desarrollo rural. Reflexiones desde la experiencia del Tercer Laboratorio de Paz. [En línea]. [Citado el 14 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf>

Clases de Marketing. Cobertura de mercado. [En línea], [citado el 9 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://anibalcueto.blogspot.com>>.

Clima y Sector Agropecuario Colombiano. [En línea]. [Citado el 13 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.aclimatecolombia.org/download/agricultura-por-sitio/Hoja_Informativa_AEPS.pdf>.

Cogancevalle [En línea]. [Citado el 14 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cogancevalle.co/>>.

Colombia y la protección del medio ambiente. [En línea]. [Citado el 14 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>>.

Colombia. Demografía. [En línea]. [Citado el 8 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/demografia/>>.

Concepto de entrevista [En línea]. [Citado en 5 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>>.

Congreso de la Republica, Secretaria General del Senado, antecedentes de ley [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.htmls>.

Cosmoagro Triada. Nosotros. [En línea]. [Citado el 03 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.cosmoagro.com/web/nosotros/>>.

Cuida tu dinero [En línea]. [Citado el 11 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.cuidatudinero.com/13083358/el-concepto-de-servicio-al-cliente>>.

Definición de estrategia [En línea]. [10 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<https://direccionygerencia.wordpress.com/tag/definicion-de-estrategia>>.

Definiciones de organización [En línea]. [14 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.webscolar.com/conceptos-de-organizacion-y-administracion-por-varios-autores>>.

Degerencia.com [En línea]. [21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. [En línea]. [Citado en 20 de Febrero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexo_oct17_dic17.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. [En línea]. [Citado el 22 de Enero de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. [En línea]. [Citado el 22 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4282-producto-interno-bruto-pib-ii-trimestre-2017>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. [En línea]. [Citado el 02 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/Bol_EDIT_servici>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Mercado laboral empleo -desempleo. [En línea]. [Citado el 04 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Mesepe. Nivel de Pobreza. [En línea]. [Citado el 04 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/files/noticias/MESEP_2009.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. PIB. [En línea]. [Citado el 28 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4174-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2017>>.

Departamento Nacional de Planeación - Asistencia técnica al desarrollo tecnológico del sector agropecuario a nivel nacional. [En línea]. [Citado el 28 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <https://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/1024001599999.pdf>.

Diagroval. Empresa. En línea]. [Citado el 24 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: < <https://www.diagroval.co/empresa>>.

Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing [En línea]. [Citado el 02 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <https://books.google.com.co/books?id=MQBedTg_CrIC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=Cuanto+m%C3%A1s+produce+una+empresa,+m%C3%A1s+aprende+a+producir+de+forma+eficiente.&source=bl&ots=A47GSss7zc&sig=3YktTq20O-CFnKhGQgtMabNpKko&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiy3ejlmc3WAhWJ6CYKHVISBVQQ6AEIJDA#v=onepage&q=Cuanto%20m%C3%A1s%20produce%20una%20empresa%2C%20m%C3%A1s%20aprende%20a%20producir%20de%20forma%20eficiente.&f=false>.

Dimensión Espacial o Demográfica. [En línea]. [Citado el 08 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://es.scribd.com/doc/212345094/dimension-espacial-o-demografica-docx>>.

Dólar/Web. Tasa Representativa del Mercado (TRM). [En línea]. [Citado el 26 de febrero del 2018]. Disponible en Internet: <<https://dolar.wilkinsonpc.com.co/divisas/dolar.html>>.

Dupont Colombia. Nuestra Empresa. [En línea]. [Citado el 22 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dupont.co/corporate-functions/our-company.html>>.

Duwest. [En línea]. [Citado el 21 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: (<http://www.duwest.com/es/somos>).

DVA de Colombia Ltda. Conócenos. [En línea]. [Citado el 03 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dva.com.co/dva-colombia>>.

Economía critica de Málaga. Dimensión Ecológica. [En línea]. [Citado el 11 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://malaga.economiacritica.net/?p=373>>.

Einhell. Compañía. Einhell en todo el mundo. [En línea]. [Citado el 04 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <http://www.einhell.co/co_es/compania/einhell-en-todo-el-mundo.html>.

El entorno del Marketing. Macroentorno. [En línea]. [Citado el 11 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-medioambiental/>>.

El Espectador - ¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico? [En línea]. [Citado el 28 de febrero del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>>.

El Nuevo Diario. Economía. [En línea]. [Citado el 06 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/289923-productos-biologicos-son-futuro-agricultura/>>.

El País. Economía. [En línea]. [Citado el 06 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>>.

El problema ambiental y sus causales. [En línea]. [Citado el 14 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Colombia-y-la-proteccion-del-medio>>.

El Tiempo. [En línea]. [Citado el 06 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-866103>>.

El Tiempo. Economía. [En línea]. [Citado el 05 del abril del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/baja-en-los-precio-principal-problema-en-el-sector-de-la-economia-118992>>.

El Universal. Igualdad salarial o remuneración equitativa. [En línea]. [Citado el 18 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eluniversal.com.co/columna/igualdad-salarial-o-remuneracion-equitativa>>.

Elaboración de pronósticos y planeación de capacidad. [En línea]. [22 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<https://mauricionavarrozeledon.files.wordpress.com/2012/05/tema-elaboracion-de-pronosticos-y-planeacion-de-capacidad.pdf>>.

Enciclopedia virtual Eumed.net. [En línea]. [Citado el 08 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/mlsl/teoria-historica-estructural.html>>.

Entorno Económico. [En línea]. [Citado el 22 de febrero del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.uma.edu.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/Entorno%20Econ%C3%B3mico.pdf>>.

Eumed.net [En línea]. [21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>>.

Euroresidentes, vida inteligente. Motivación. Motivación según autores. [En línea]. [28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>>.

Fedearroz. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 24 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fedearroz.com.co/new/organizacion.php>>.

Finagro. Productos y Servicios. [En línea]. [Citado el 07 de abril del 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/colombia-siembra>>.

FMC Latinoamérica. Acerca de FMC. [En línea]. [Citado el 22 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fmcagroquimica.com.mx/acerca-de-fmc>>.

Gerencie.com [En línea]. [20 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.gerencie.com/auditoria-administrativa.html>>.

Grupo Cenagro. Empresa. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 25 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://cenagro.com.co/home/empresa/>>.

Grupo Gral. Quiénes Somos. [En línea]. [Citado el 20 de marzo del 2018]. Disponible en Internet: <<http://grupogral.co/portal/index.php/quienes-somos.html>>.

Hablamos de Chagas. Dimensión Política. [En línea]. [Citado el 14 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.hablamosdechagas.com.ar/info-chagas/que-es-el-chagas/dimension-politica/>>.

Indicadores Coyunturales - DANE. Pág. 79 [En línea]. [01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <https://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2015/Indicadores_Coyunturales_Marzo_20_2015.pdf>.

Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/El-ICA/Funciones.aspx>>.

Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx>>.

Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?page=2>>.

Instituto Colombiano Agropecuario [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?page=9>>.

Instituto Colombiano Agropecuario. ¿Quiénes somos? [En línea]. [Citado el 17 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/El-ICA.aspx>>.

Instituto Colombiano Agropecuario. Funciones. [En línea]. [Citado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/El-ICA/Funciones.aspx>>.

Instituto Colombiano Agropecuario. Resoluciones ICA. [En línea]. [Citado el 17 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-Ica/Resoluciones-Oficinas-Nacionales.aspx?page=4>>.

La misión de una empresa. [En línea]. [Citado el 25 de agosto de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>>.

La República. [En línea]. [Citado en 23 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.larepublica.co/economia/el-pib-en-el-primer-trimestre-de-2017-subio-11-segun-el-dane-2511391>>.

La República. Clima de Colombia. [En línea]. [Citado en 13 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/clima-colombia.html>>.

La voz de Houston. ¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales? [En línea]. [Citado el 18 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-igualdad-de-oportunidades-laborales-8960.html>>.

Logística y abastecimiento. Gestión de Almacenes. [en línea], [citado el 10 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/almacenamiento>>.

Marco Jurídico Ambiental [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.asocana.org/documentos/432011482b69b800ff00,000a000,878787,c3c3c3,0f0f0f,b4b4b4,ff00ff,ffffff,2d2d2d,b9b9b9.pdf>>.

Marketing Directo. [En línea]. [Citado el 11 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/participacion-de-mercado>>.

MINAGRICULTURA. Colombia Siembra. [En línea]. [Citado el 04 de marzo de 2018] disponible en Internet: < <https://www.minagricultura.gov.co/Colombia-Siembra/Paginas/default.aspx>>.

Mincomercio de Industria y Turismo [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1077>>.

Mincomercio de Industria y Turismo [En línea]. [Citado el 02 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1077>>.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [En línea]. [19 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/SitePages/NormativaLeyes.aspx>>.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. [En línea]. [Citado en 13 de marzo de 2018]. disponible en Internet: <<https://www.minagricultura.gov.co/InformeRendCuentas2016/RENDICION%20DE%20CUENTAS%20-%20INFORME%202015-2016-julio%2001.pdf>>.

Ministerio de Salud y Protección Social. [En línea]. [Citado el 28 de septiembre de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>>.

Monsanto. Empresa. [En línea]. [Citado el 21 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://monsanto.com/company/>>.

Nufarm Colombia S.A. Inicio. [En línea]. [Citado el 25 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.nufarm.com/CO/Inicio>>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). [En línea]. [Citado el 08 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fao.org/tc/policy-support/competencias/la-migracion-y-el-desarrollo-agricola/es/>>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [En línea]. [Citado el 30 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.fao.org/docrep/u8719s/u8719s04.htm>>.

Pasto Frutas y Café. [En línea]. [Citado el 14 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.pfcagro.com/>>.

Pasto Frutas y Café. [En línea]. [Citado el 11 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.pfcagro.com/assets/manual-de-pol%C3%ADtica-de-protecci%C3%B3n-definit.pdf>>.

Pensamiento administrativo – pág. 1 [En línea]. [21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT019/Unidad2/Actividad25_lect_Tecnicas_estrategicas_planeacion.pdf>.

Perfil productivo Municipal Cartago Pág. 59 [En línea] [5 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.redormet.org/wp-content/uploads/2016/01/perfil-productivo-municipio-cartago.pdf>>.

Portafolio. Economía y Finanzas [en línea], [citado el 09 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://m.portafolio.co/economia/finanzas/ARTICULO-MOVILES-AMP-206238.html>>.

Portafolio. [En línea]. [Citado en 22 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-primer-trimestre-de-2017-506051>>.

Portafolio. Crece competencia sector agroquímico. [En línea]. [Citado el 29 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/crece-competencia-sector-agroquimicos-3506747>>.

Portafolio. Tasa de desempleo 2018. [En línea]. [Citado el 04 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-en-2016-503015>>.

Probelte Fito. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 04 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.probelte.es/quienes-somos>>.

Promonegocios.net. [En línea]. [22 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <<https://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>>.

Proyecto Empresarial 2.0. Entorno Social. [En línea]. [Citado el 03 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://proyectoempresarial.wordpress.com/tag/entorno-social/>>.

Proyecto empresarial. [En línea]. [Citado el 28 de febrero de 2018]. Disponible en Internet: <<https://proyectoempresarial.wordpress.com/2012/11/17/entorno-tecnologico/>>.

Puro Marketing. Entorno Social como parte de la empresa. [En línea]. [Citado el 03 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.puromarketing.com/53/19029/social-como-parte-empresa.html>>.

¿Qué es RSE? [En línea]. [Citado el 10 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf>.

Red por la justicia ambiental en Colombia. Legislación Ambiental. [En línea]. [Citado el 17 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://justiciaambientalcolombia.org/herramientas-juridicas/legislacion-ambiental/>>.

Resumidos [En línea]. [21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.resumido.com/es/libro.php/261>>.

Revista científica Pensamiento y Gestión, Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial. [En línea]. [17 de octubre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>>.

Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28 [En línea]. [10 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>>.

Revista Dinero. Colombia puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo. [En línea]. [Citado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-a-ser-el-futuro-agropecuario-de-colombia/232363>>.

Revista espacios [En línea]. [21 de noviembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>>.

Secretaria del Senado. [En línea]. [Citado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0607_2000.html>.

Sharda Cropchem. Acerca de nosotros [En línea]. [Citado el 03 de abril de 2018]. Disponible en Internet: <<http://shardacropchem.com/aboutus.html>>.

Syngenta. Quiénes somos. [En línea]. [Citado el 20 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<https://www.syngenta.com.co/quienes-somos>>.

Tecoloco. Agrocentro S.A. [En línea]. [Citado el 28 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.tecoloco.com.gt/empresas/agrocentro-sa_236.aspx>.

TZU, Sun. El arte de la guerra. [En línea]. 14^a ed. Madrid, 2008. [Citado 17 de Octubre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>>.

Universidad para la cooperación internacional. [En línea]. [Citado en 28 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)>.

Viviendo Cali, Los beneficios de Colombia Siembre para el Valle. [En línea]. [01 de diciembre de 2016]. Disponible en Internet: <<http://www.viviendocali.com/beneficios-colombia-siembra-valle-del-cauca>>.

West Química. Inicio. [En línea]. [Citado el 25 de marzo de 2018]. Disponible en Internet: <<http://www.westquimica.com/>>.

16. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Gerente General Greensite S.A.S

ENTREVISTA AL SEÑOR DIEGO FERNANDO COLLAZOS RAMIREZ, PROPIETARIO DE GREENSITE S.A.S.	
Empresa: Greensite S.A.S.	
Nombre del entrevistado: Diego Fernando Collazos Ramírez.	
Cargo: Representante legal – Gerente General.	
Fecha: 30 / AGOSTO / 2017	
Objetivo de la entrevista:	
Es general el mayor conocimiento de la empresa Greensite S.A.S. para la buena realización del análisis interno.	
¿Nos puede definir qué es Greensite?	
Greensite es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de insumos agrícolas en el Valle del Cauca y el Eje cafetero.	
¿Greensite siempre ha estado aquí en Cartago?	
Si, desde su creación.	
¿En qué dirección están ubicados?	
En la calle 10, número 10-45.	
¿Dónde almacenan la mercancía de la empresa?	
En una bodega que cumple con las condiciones y requisitos de ley para almacenar sustancias peligrosas.	
¿Nos puede contar cómo comenzó la empresa?	
Greensite fue creada en el año 2011. Esta empresa empezó gracias a la necesidad por parte de los agricultores y almacenes de tener una distribuidora de agroquímicos que tuviera variedad de productos. La empresa en su comienzo era pequeña, solo contaba con una oficina y una habitación de mi casa era la bodega. En ese entonces contábamos con una secretaria la cual facturaba y se encargaba de la contabilidad, un vendedor en el norte del Valle y yo como gerente. En esta zona solo se vendía la marca Cheminova Agro de Colombia la cual nos dio el impulso en la región.	
¿Y cómo llegó esta marca a la empresa?	
En un principio Greensite no tenía una marca en especial, las pocas ventas se hacían según las necesidades de los clientes, donde se cotizaban estos productos en otros almacenes y distribuidores y se revendía. Después de seis meses de creada la empresa, uno de los socios trabajaba con Cheminova como gerente comercial, dándole a Greensite la distribución de esta marca en el Valle del Cauca. El socio renunció a esta empresa y se dedicó a Green. Con Cheminova se obtuvo un acuerdo de un año, para obtener descuentos financieros y notas contables para ayudar a soportar algunos vendedores y parte administrativa de la empresa.	

¿Cuál es el número de empleados que tiene la empresa?
La empresa cuenta con veinte tres (20) empleados fijos, un (1) revisor fiscal y tres (3) asesores externos.
¿Estos empleados a que se dedican?
El personal está distribuido de la siguiente manera: Ocho (8) promotores generando demanda en los cultivos de los clientes, dos (2) comerciales acompañando a los almacenes agrícolas, y un (1) líder técnico, un (1) operario que se encuentran en la bodega como jefe de bodega, seis (6) como personal administrativo, los cuales son: la contadora, auxiliar contable, jefe de cartera, jefe de facturación e inventario, servicios generales y la jefe de talento humano. En la parte directiva se encuentran el gerente general y el gerente comercial. Esta dirección cuenta con un revisor fiscal, un asesor jurídico, un asesor en logística de procesos y una asesoría en redes y sistemas.
¿Cuál es el posicionamiento de la empresa a nivel local y regional?
Somos reconocidos y hemos logrado un posicionamiento en el mercado gracias al servicio al cliente y las buenas condiciones de los productos. Además, contamos con costos bajos en nuestros productos lo que genera una mayor flexibilidad en el precio de venta, generando satisfacción en nuestros clientes; sin embargo, durante el último periodo presidencial se han presentado paros en el sector del transporte y el sector agrícola, además de un alza considerable en los impuestos, generando una disminución en el consumo de bienes de la canasta familiar por parte de los hogares colombianos. Debido a estos cambios, el total de las ventas la empresa Greensite S.A.S. presentó una variación negativa del 15%, lo que equivale a una disminución de \$115.000.000 en el cumplimiento de ingresos acumulados presupuestados para el año 2015. Esta situación generó acumulación de inventarios debido a la baja rotación.
¿Qué tipo de clientes poseen ustedes?
Los clientes que manejamos son todos los grandes agricultores, almacenes agrícolas, todas las cooperativas de cafetaleros, asociaciones gubernamentales y otras distribuidoras de la región.
¿Y por qué solo agricultores grandes?
Los agricultores pequeños son atendidos por los almacenes agrícolas de la región.
¿Cómo distribuyen los agricultores entre grandes y pequeños?
Los agricultores grandes los medimos según el número de hectáreas que tenga su cultivo, a partir de 20 hectáreas en adelante, de aquí para abajo los consideramos agricultores pequeños.
¿Qué porcentaje representa cada tipo de cliente en las ventas de la empresa?
Si, los clientes minoristas o almacenes agrícolas el 60%, clientes finales o agricultores el 15%, cooperativas el 10%, otras distribuidoras el 10% y asociaciones gubernamentales el 5%.
¿Cuántos clientes tienen ustedes en general?
Aproximadamente de 230 clientes.
¿Y cuánto venden en total al mes?
Esa información es confidencial por el momento.
¿Hacia dónde se dirige la empresa? ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
En el momento tenemos misión y visión pero quiero hacerles un cambio.
¿Nos podría contar cual es la misión y visión?
Si claro la misión es: "Somos el mejor aliado de los clientes en la comercialización de agroquímicos, orgánicos, y fertilizantes de alta calidad para mejorar continuamente el desarrollo de los cultivos a

nivel regional y nacional, bajo un esquema completo de servicio, logística, mejorando así la competitividad y el desarrollo sostenible de nuestros clientes y aliados comerciales". Y la visión es: "Seremos en el 2020, una organización altamente reconocida como líder en la comercialización de insumos agrícolas, ofreciendo productos innovadores acorde a las nuevas necesidades; desarrollando tecnologías de punta para el sector; generando bienestar y confianza para nuestros colaboradores internos, clientes comerciales y agricultores".
¿Qué productos ofrecen?
Ofrecemos agroinsumos para el control de plagas y enfermedades en los cultivos. También ofrecemos fertilizantes y bioestimulantes para un mejor funcionamiento del cultivo.
Greensite tiene muchas marcas ¿Cuáles son sus proveedores más importantes y cuántos tienen?
Si, poseemos 10 proveedores en total, pero los más importantes para nosotros son Dva de Colombia, Agrifarm de Colombia, Agroinca, Cibochem, Nufarm de Colombia, Cosmoagro-Triada y Sharda Cropchem.
¿Estos proveedores son nacionales?
No, solo Agroinca y Agrifarm, de resto son multinacionales con sucursales en Colombia y que importan su mercancía desde China e India, para venderla a distribuidores como nosotros.
¿Y estas multinacionales al importar los productos que les venden a ustedes, no son más costosos por la tendencia al alza del dólar?
Si claro, es algo que nos ha afectado mucho en este año, porque el dólar se ha incrementado alrededor de un 40% con respecto al año anterior, entonces ese aumento hay que incluirlo en el precio de venta del producto.
¿Han tenido problemas con sus proveedores en algún momento?
Si, en algunas ocasiones nos hemos dado cuenta de que nuestros proveedores han querido vender de manera directa a clientes finales y a los almacenes agrícolas. Creo que cuando lo hacen se dan cuenta del riesgo y desgaste de la cartera y dejan de hacerlo.
¿Cuándo obtuvieron tantas marcas?
Como a los dos años de la creación de la empresa el acuerdo terminó con Cheminova por razones internas y como ya teníamos un reconocimiento en el mercado varias multinacionales y empresas nacionales nos abrieron sus puertas.
¿Qué factor hace que les compren sus productos?
Yo creo que es la calidad de los productos que distribuimos y el servicio funcional que nosotros prestamos al cliente. Otro aspecto importante es que Greensite posee diversidad de productos y marcas, donde el cliente encuentra lo que necesite.
¿Entonces sus estándares de calidad se basan en el servicio al cliente?
Sí, es primordial para nosotros el servicio al cliente ya que comprende un buen acompañamiento técnico, un producto de excelente calidad y no incumplir los tiempos de entregas y los compromisos con los clientes.
¿Qué competidores locales tienen?
El más cercano es Cafenorte, se encuentra aquí en Cartago, pero la verdad no nos preocupa demasiado ya que es una empresa que tienen un modelo de negocio un poco diferente al de Greensite ya que es poseen almacenes en 8 municipios del Norte del valle, para la distribución de los insumos agrícolas. Pienso que ellos nos ven como una competencia fuerte ya que se están dirigiendo hacia otro mercado. La verdad tampoco nos hemos puesto a estudiar esta competencia, simplemente nos concentramos en nuestro trabajo.
¿Y tienen una competencia ubicada cerca de la región?
Cerca de la región existen muchas empresas con el mismo objetivo económico, una de ellas es Pastos, Frutas y Café en Dosquebradas, con un futuro prometedor ya que ofrece servicios y

productos similares a nosotros, es muy fuerte en el sur del Valle del Cauca, pero no tienen mucha promoción de campo, creo que cuentan con 8 vendedores para toda la región.
¿Y para ustedes existe un competidor a nivel nacional?
Hay uno que se llama Agse (Agricultura y Servicio), es un distribuidor similar a nuestra empresa, pero no se mucho de ellos solo que tienen gran mercado en la caña de azúcar. Ellos participan vendiéndoles casi todos sus productos a los ingenios.
¿Ustedes manejan maquinaria para el funcionamiento de la empresa?
No.
¿Qué entidades se encargan de vigilarlos a ustedes?
El ICA, El Ministerio de Agricultura y sanidad mensualmente vienen a visitarnos, para revisar como estamos.
¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que implementan para impulsar y promover sus productos?
Tratamos de trabajar fuertemente la publicidad, invirtiendo en pancartas, pendones, pasacalles, pagina web y eventos promocionales. Ya que reconocemos que es un método muy llamativo para nuestros clientes.
¿Hay amenazas de que entren productos sustitutos a Colombia?
Como lo dije anteriormente es una amenaza constante el hecho de que los proveedores quieran obviarse a los distribuidores, ofreciendo mejores precios.
¿Ustedes dicen que no han analizado los competidores profundamente, pero no han adaptado algo de ellos?
Pues la verdad no, siempre tratamos de tener una iniciativa ejemplar con buenas ideas de mercadeo, creemos que es al contrario, los competidores nos ven tan peligrosos que nos analizan mucho.
En un entorno político y jurídico ¿Qué tipo de normas deben cumplir?
Cumplimos con la normatividad y requisitos exigidos por el ICA y el Ministerio de Agricultura.
Un tema que creemos que afecta directamente a la empresa, es el medio ambiente, ¿ustedes cuidan de este entorno?
Sí y no. Si porque al tener una ubicación adecuada de las bodegas, los gases de los agroquímicos no afectan a los habitantes de Cartago y no porque al tratarse de productos químicos al aplicarlos en los cultivos, generan residuos tóxicos que afectan los seres vivos y la naturaleza.
En cuanto al entorno político, ¿las elecciones nacionales representan alguna amenaza para la empresa?
Sí porque cada candidato tiene percepciones diferentes sobre el uso de agroquímicos. En esos casos lo que hacemos es cumplir con la normatividad vigente.
¿Cuentan con sindicato de trabajadores?
No.
¿Existe algún grupo que ejerza presión en el desarrollo de la actividad de la empresa, tales como un sindicato, un grupo de personas vecinas, una junta de acción comunal?
No hasta el momento.
En cuantas agrupaciones, ¿alguno de sus proveedores está dentro de una?
No que yo sepa, a nivel de agroquímicos es difícil encontrar ese tipo de agrupaciones.
¿Cómo hacen las entregas de los pedidos, qué políticas y/o procesos tienen?
El servicio de transporte está a cargo la empresa DFC transportes, que es de mi propiedad. También utilizamos otras empresas de paquetería como Servientrega, Envía, Deprisa y Velotax.

¿Poseen organigrama?
No, aun no poseemos.
¿Podríamos hacerlo y en caso tal, nos puede indicar los cargos?
Si lo pueden hacer.
¿Greensite ha invertido en innovación o investigación?
Investigación como tal no. En la parte de innovación lo percibimos más como un proceso de mejoramiento continuo en cuanto al servicio al cliente.
¿Cómo es la comunicación y el flujo de información entre los empleados y departamentos internos?
Es bueno. Tratamos de fomentar un buen ambiente laboral para que los empleados se sientan a gusto y hagan sus cosas bien.
Bueno creemos que es suficiente información por ahora, muchas gracias por su colaboración.
Con gusto.
Entrevistador: Juan Camilo Collazos Pulgarin – Sebastián Sánchez Arenas.

Anexo 2. Entrevista Sub-Gerente Pastos, Frutas y Café

ENTREVISTA AL SEÑOR GILDARDO LOPEZ, SUB-GERENTE PASTOS FRUTAS Y CAFÉ (PFC) S.A.S.	
Empresa: Pastos Frutas y Café (PFC) S.A.S.	
Nombre del entrevistado: Gildardo López Buitrago.	
Cargo: Sub gerente.	
Fecha: 11/ Abril / 2018	
Objetivo de la entrevista:	
Recolectar información de los competidores locales para la realización del Benchmarking.	
¿Qué es Pastos Frutas y Café S.A.S?	
PFC es una empresa dedicada a la distribución de productos agrícolas en el Sur Del Valle del Cauca y el Cauca.	
¿Qué portafolio de productos y servicios ofrecen?	
Manejamos toda clase de plaguicidas para el agro como fertilizantes, fungicidas, insecticidas y herbicidas. También como servicio dictamos capacitaciones y asesoramos técnicamente al agricultor que lo requiera.	
¿Cuántos años de trayectoria lleva la empresa?	
Se creó hace 6 años en el 2012, pero comenzó a coger fuerza en el año 2.013.	

¿Qué tipo de clientes tienen?
Nuestra mayoría de clientes son agricultores de hortalizas y frutales. También le vendemos a las cooperativas de cafeteros del Cauca, Norte del Valle y Sur del Valle.
¿Cuál es su cobertura de mercado?
PFC, abarca todo el Centro y Sur del Valle del Cauca, y el departamento del Cauca, con la proyección de expandirnos hacia el Norte del Valle.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Nuestra logística de distribución es deficiente debido a que no poseemos nuestros propios vehículos, y aun no contamos con alianzas con empresas de transporte. En cuanto al almacenamiento contamos con unas bodegas que se rigen a las normas estipuladas por el ICA para el acopio de la mercancía.
¿Qué métodos de pago les brinda la empresa a los clientes?
Nuestro modelo es brindarles créditos a plazos de 30 a 60 días máximo a nuestros clientes, para apoyarlos con la cosecha de sus cultivos.
Entrevistador: Juan Camilo Collazos Pulgarin – Sebastián Sánchez Arenas.

Anexo 3. Entrevista Ex-Funcionario Cafenorte

ENTREVISTA AL SEÑOR HERNAN PATIÑO, ADMINISTRADOR ALMACEN CAFENORTE CARTAGO.	
Empresa: Cooperativa de Cafetaleros del Norte Del Valle (Cafenorte)	
Nombre del entrevistado: Hernán Patiño.	
Cargo: Jefe de almacén de Cafenorte en Cartago.	
Fecha: 13 de Abril 2018	
Objetivo de la entrevista:	
Recolectar información de los competidores locales para la realización del Benchmarking.	
¿Qué es Cafenorte?	
Cafenorte es una cooperativa que se encuentra respaldada por la Federación Nacional de Cafeteros, para entregar beneficios del estado en dinero o en insumos agrícolas al caficultor que se encuentre en el Norte del Valle.	
¿Qué portafolio de productos y servicios ofrecen?	
Maneja fertilizantes, fungicidas, insecticidas, herbicidas y toda clase de herramienta agrícola. También se dedica a la compra y venta de café y a hacer análisis de suelos y foliares.	
¿Cuántos años de trayectoria lleva la empresa?	
Más de 30 años aproximadamente.	
¿Qué tipo de clientes tienen?	

Todos sus clientes son caficultores que se encuentran en los municipios que conforman el Norte del Valle.
¿Cuál es su cobertura de mercado?
Tiene una cobertura de mercado muy delimitada ya que es muy fuerte en el Norte Del Valle con sus puntos de venta, y en la venta externa atiende el resto del Valle del Cauca.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Cuenta con una logística de distribución muy buena porque tiene su propia flota de camiones. En cuanto al almacenaje tienen unas bodegas muy grandes para abastecerse de un gran inventario, las cuales se encuentran ubicadas donde quedaba almagrarlo anteriormente.
¿Qué métodos de pago les brinda la empresa a los clientes?
El modelo del crédito es que Cafenorte a sus asociados cafeteros les brinda una tarjeta agropecuaria con tope un determinado en alianza con el Banco Agrario para que compren insumos.
Entrevistador: Juan Camilo Collazos Pulgarin – Sebastián Sánchez Arenas.

Anexo 4. Entrevista Jefe de facturación e inventarios Agroinsumos S.A.S

ENTREVISTA AL SEÑOR ORLANDO LOZADA, JEFE DE FACTURACION E INVENTARIOS AGROINSUMOS S.A.S.	
Empresa: AGROINSUMOS S.A.S.	
Nombre del entrevistado: Orlando Lozada.	
Cargo: Jefe de Facturación de Inventarios.	
Fecha: 13 de Abril 2018	
Objetivo de la entrevista:	
Recolectar información de los competidores locales para la realización del Benchmarking.	
¿Qué es Agroinsumos S.A.S?	
Es una empresa que se dedica a proveer insumos y servicios agrícolas a los clientes más representativos en cultivos de semestrales, como lo son la soja, el maíz y la caña de azúcar.	
¿Qué portafolio de productos y servicios ofrecen?	
En nuestro portafolio contamos con toda clase de plaguicidas para el agro como fertilizantes, fungicidas, insecticidas y herbicidas. Prestamos el servicio de alquiler de maquinaria agrícola y comercializamos grano y semilla.	
¿Cuántos años de trayectoria lleva la empresa?	
Agroinsumos cuenta con 30 años de trayectoria en el mercado, enfocado a ayudar al agricultor.	
¿Qué tipo de clientes tienen?	
Atendemos a todo tipo de cliente pero estamos enfocados a grandes agricultores, donde les garantizamos calidad de nuestros productos y servicios.	

¿Cuál es su cobertura de mercado?
Abarcamos todo el norte del Valle donde hallan clientes con cultivo de semestrales.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Actualmente contamos con una muy buena infraestructura de almacenamiento pero a veces no damos abasto con el almacenamiento, por lo que estamos ampliando la zona de almacenaje y nuestra logística de distribución siempre ha sido muy efectiva debido a que contamos con nuestra propia flota de transporte.
¿Qué métodos de pago les brinda la empresa a los clientes?
Damos plazos a cosecha nuestros clientes. También se trabaja por medio del “trueque” donde le damos al productor todo lo necesario para el desarrollo de la siembra acompañando siempre en todo el proceso y cuando el producto está terminado ellos nos pagan con semilla.
Entrevistador: Juan Camilo Collazos Pulgarin – Sebastián Sánchez Arenas.

Anexo 5. Entrevista Administrador Cogancevalle

ENTREVISTA A VICTOR MANUEL RAMIREZ ADMINISTRADOR COGANCEVALLE, CARTAGO.	
Empresa: Cooperativa de Ganaderos del Centro y Norte Del Valle (Cogancevalle)	
Nombre del entrevistado: Víctor Manuel Ramírez.	
Cargo: Administrador punto de venta Cogancevalle Cartago.	
Fecha: 14 de Abril / 2018	
Objetivo de la entrevista:	
Recolectar información de los competidores locales para la realización del Benchmarking.	
¿Qué es Cogancevalle?	
Cogancevalle es una empresa que brinda un apoyo agremiando a todos los ganaderos de la región, para ofrecerles productos y servicios de calidad y a un menor costo.	
¿Qué portafolio de productos y servicios ofrecen?	
Ofrecemos toda clase de insumos agrícolas y medicina veterinaria. Servicios en las áreas de comercialización, asistencia técnica y capacitación, representación gremial, medicamentos veterinarios, sales mineralizadas, alimentos balanceados, venta de semen y servicio de inseminación, servicio de asistencia técnica, programa nacional de erradicación de la fiebre aftosa y brucelosis bovina, erradicación de peste porcina y consultorio veterinario.	
¿Cuántos años de trayectoria lleva la empresa?	
Cogancevalle tiene 48 años de trayectoria como empresa líder en el sector ganadero.	
¿Qué tipo de clientes tienen?	
Casi todos nuestros clientes son ganaderos, pero atendemos a toda clase de cliente.	

¿Cuál es su cobertura de mercado?
Cogancevalle abarca un mercado desde Tuluá hasta el último municipio del Norte del Valle.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
No tenemos.
¿Qué métodos de pago les brinda la empresa a los clientes?
Normalmente se utiliza el pago de contado, pero también contamos con la modalidad de crédito para nuestros clientes fieles.
Entrevistador: Juan Camilo Collazos Pulgarin – Sebastián Sánchez Arenas.



Anexo 6. Encuesta al personal administrativo de la empresa Greensite S.A.S.

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa Greensite S.A.S.?
a) Menor a 1 año b) 1 año c) 2 años d) Mayor a 2 años
2. ¿Cómo es su satisfacción laboral frente a su puesto de trabajo?
a) Alta b) Regular c) Mala d) Muy mala
3. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
a) Si lo conoce b) No lo conoce
4. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?
a) Si b) No
5. ¿Conoce usted cual es la misión y visión de la empresa?
a) Si las conoce b) No las conoce
6. ¿Conoce usted cuales son las estrategias y objetivos de la empresa?
a) Si las conoce b) No las conoce
7. ¿Cómo califica usted los productos que distribuye la empresa?
a) Excelentes b) Buenos c) Malos d) Deficientes
8. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a las demás?
a) Precio competitivo b) Calidad en el servicio c) Amplio portafolio de productos
d) Todas las anteriores e) Ninguna de las anteriores

Anexo 7. Diario de campo

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el proceso	Temas abordados	Observación General
30 Agosto del 2017	Greensite S.A.S.	Gerente de la empresa y Estudiantes	Entrevista	Se recolecta información general sobre la organización.
02 Febrero del 2018	Greensite S.A.S.	Todos los miembros de la organización y estudiantes	Realización de encuesta a empleados	Se aplica la encuesta a trabajadores de la empresa para obtener información que ayude a analizar las variables internas de la empresa.
9 marzo del 2018	Cámara de Comercio Cartago	Asesor y estudiantes	Análisis de los competidores	Se solicitó la base de datos de los competidores locales que tengan el mismo o parecido objeto económico de Greensite.
11 de Abril del 2018	Pasto Frutas y Café (PFC) S.A.S.	Sub gerente-Estudiantes	Entrevista	Análisis general sobre la competencia.
13 de Abril del 2018	Cooperativa de Cafetaleros del Norte Del Valle (Cafenorte)	Antiguo jefe de almacén de Cafenorte en Cartago-Estudiantes	Entrevista	Análisis general sobre la competencia.
13 de Abril del 2018	Agroinsumos S.A.S.	Jefe de Facturación de Inventarios-Estudiantes	Entrevista	Análisis general sobre la competencia.
14 de Abril del 2018	Cogancevalle	Administrador y Estudiantes	Entrevista	Análisis general sobre la competencia.
01 de Septiembre del 2018	Greensite S.A.S.	Personal administrativo, gerencia y estudiantes	Actividad de formulación de misión y visión	Perspectiva general y conocimiento de la organización por parte de los participantes.
15 de Septiembre del 2018	Greensite S.A.S.	Personal administrativo, gerencia y estudiantes	Actividad de formulación de principios corporativos	Se analizaron las propuestas entregadas por los participantes que definieron los valores de la organización.
06 de Octubre del 2018	Greensite S.A.S.	Gerencia y estudiantes	Socialización a la gerencia	Se socializó la propuesta de direccionamiento estratégico a la gerencia.
12 de Octubre del 2018	Hotel Don Gregorio	Personal de ventas, administrativo y estudiante.	Socialización al personal de ventas	Se socializó la propuesta de direccionamiento estratégico al departamento comercial.

Anexo 8. Base de datos Cámara de Comercio de Cartago

MATRICULA	RAZON SOCIAL	FEC-MATRICULA	FEC-RENOVACION	ULT-ANO_REN	DIR-COMERCIAL
90582	EXPORTACIONES MARTINEZ-MARTINEZ S.A.S.	20171024	20171024	2017	CL 17A NRO 8N-15
88924	PASTOS FRUTAS Y CAFE S.A.S. CARTAGO	20170516	20170516	2017	CR 4 NRO 17-110
88843	ALMACEN MIL-AGRO CARTAGO	20170505	20170505	2017	CR 6 NRO 14-65
87518	ZYMMA S.A.S	20170113	20170113	2017	CR 17 NORTE NRO 17-80 CA 12
85535	PRODUCAMPO DE COLOMBIA	20160620	20180216	2018	CR 2 NRO 45-15
85178	AGRONORTE-CARTAGO	20160523	20170307	2017	CR 7 NRO. 10-61
81439	EL ALIADO DEL AGRICULTOR	20150317	20170314	2017	CL 24 D NRO. 2B-20
81009	INSUMOS AGRICOLAS COLOMBIANOS S.A.S. CARTAGO	20150202	20170323	2017	CL 10 NRO. 12-80
80672	AGROSEM COLOMBIA S.A.S.	20141219	20170330	2017	CL 16 NRO. 56-20 (ZARAGOZA)
75318	MAURICIO TORO JIMENEZ	20130514	20171030	2017	CR 3B NTE NRO. 20B-03
74882	ALMACEN AGROPECUARIO CAFENORTE	20130327	20170321	2017	CR 7 NRO. 13-36
74786	DISTRIBUIDORA EL ENCANTO ALIMENTOS CONCENTRADOS	20130319	20170905	2017	CR 6 NRO. 12-49
74468	PEADA Y FRANCO S.A.S.	20130220	20170327	2017	CR 5 NRO. 11-19 AP 201 SEC EL CENTRO
74342	AGROTECH CORPORATIVO S.A.S.	20130206	20170328	2017	CR 4 NRO. 17-110
73420	AGROPECUARIA LA RESERVA LV S.A.S.	20120903	20171025	2017	CL 15 NRO. 5-42
70013	TRILLADORA PANAMERICANA	20110822	20170329	2017	CL 10 NRO. 22-100
69790	GREENSITE S.A.S.	20110722	20170330	2017	CALLE 10 NRO. 10-45
68877	AGROCOMERCIAL LAS CAMELIAS S.A.S.	20110331	20170327	2017	CR 7 NRO. 15-09
68027	LA COSECHA FRUTAS Y VERDURAS	20110113	20180112	2018	CR 6 NRO. 12-54
61303	COMPRA Y VENTA DE CACAO Y PASILLA LUIS ARBEY GARCIA	20081112	20170321	2017	CL 14 NRO. 6 -44
57632	LA BODEGA DEL HENO: MATERIAS PRIMAS PARA CONSUMO ANIMAL	20071116	20170310	2017	CR 19 NRO. 1-08 B/ SAN JERONIMO
56872	COOPERATIVA DE GANADEROS DEL CENTRO y NORTE DEL VALLE DEL CAUCA (COGANCEVALLE)	20011213	20160420	2016	CALLE 10 NRO. 8 -41
52436	AGROINSUMOS S.A.S.	19891012	20170415	2017	CL 13 56 20

Fuente: Cámara de Comercio de Cartago

Anexo 9. Fotos



Entrevista Sub Gerente Pastos, Frutas y Café S.A.S



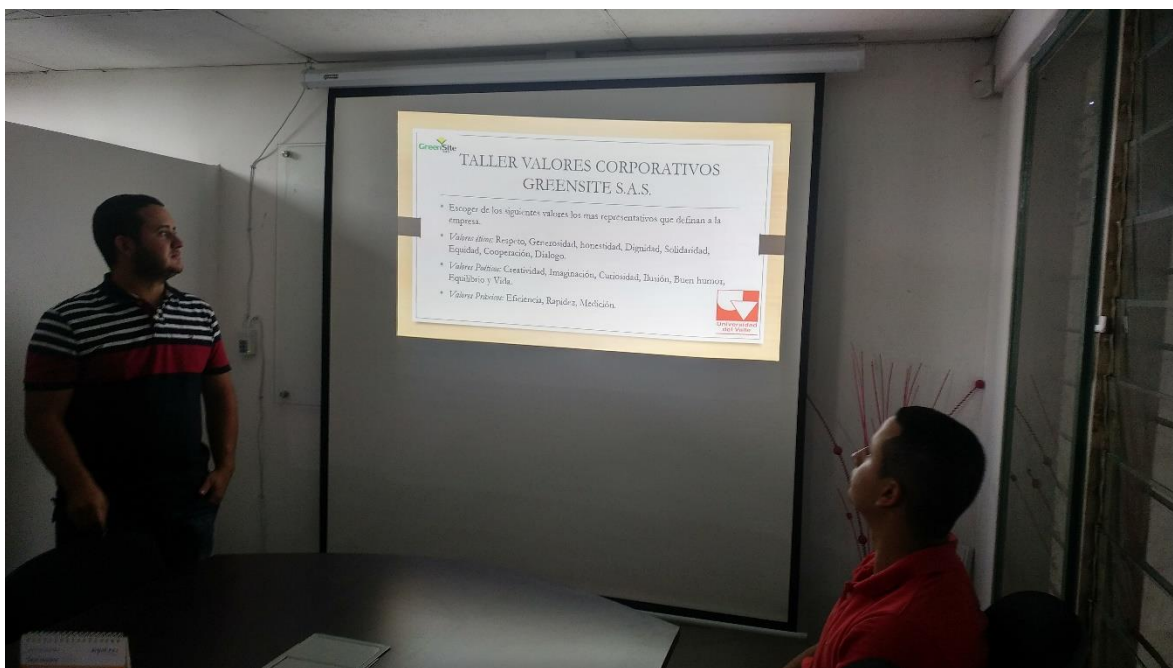
Entrevista Jefe de inventarios Agroinsumos S.A.S



Entrevista Administrador almacén Cafenorte Cartago



Taller formulación Misión y Visión



Taller formulación de Valores Corporativos



Socialización a la gerencia



Socialización al departamento de ventas y jefe de facturación.

Anexo 10. Listados de asistencia actividades

		FO-AC:
		TRD:
		VERSION: 1
		FECHA: 01/10/2015

LISTADO DE ASISTENCIA ACTIVIDAD FORMULACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.				
No.	FECHA	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	01/09/18	Shirana Rosalva B	Jefe Facturacion	Shirana Rosalva B
2	Sep 1/18	Raula Andrea Cadavid Giraldo	Lider talento Humano	Raula Andrea
3	Sep 1/18	Maricela Ramirez R	Scr. Generales	Maricela Ramirez
4	1/1/18	Gustavo Adolfo Moreno	Jefe Bodega	Gustavo Adolfo Moreno
5	1/09/18	Liz Leandra Delgado	Jefe de Cartera	Liz Leandra Delgado
6	Sep 1/18	Judy Lissette Ramirez	Contadora	Judy Lissette Ramirez
7	01/09/18	Joson Juan Rubiano Montano	Aux Contable	Joson Juan Rubiano
8	1/9/18	DIEGO FERNANDO OLIVEROS P.	Gerente General	Diego Fernando Oliveros
9				
10				

LISTADO DE ASISTENCIA ACTIVIDAD FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

	FECHA	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	15/9/18	Luz Mariela Ramirez R	Serv. Generales	Luz Mariela R.
2	Sep 15/18	Shana Marilene B.	Jefe Facturas	Shana B.
3	15/09/18	Gustavo Adolfo Moreno	Jefe Bodega	Gustavo A. Moreno
4	Sep 15/18	Patia Andrea Godaud Corvaldo	Lider Talento Humano	Patia A. Godaud
5	15/9/18	Judy Lisette Ramirez	Contadora	Judy L. Ramirez
6	Sep 15/18	Liz Leandra Polgarrin Cuartas	Jefe de Cartera	Liz Leandra Polgarrin C.
7	Sep 15/18	Yuson Ferr Pulhano Montero	Asoc. Contable	Yuson Ferr Pulhano
8	15/09/18	IEGO COLLAZOS RAMIREZ	Gerente General	IEGO Collozas
9				
10				