

DISEÑO DEL MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GREENSITE S.A.S
DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA

CLAUDIA MARCELA GARCÍA TAMAYO
SILVANA MARULANDA BEDOYA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2020

DISEÑO DEL MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GREENSITE S.A.S
DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA

CLAUDIA MARCELA GARCÍA TAMAYO
SILVANA MARULANDA BEDOYA

DIRECTOR:

(El programa se reserva el nombre)

Magister En Administración

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO
2020

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Este proyecto se lo dedico a Dios porque gracias a Él estamos en este mundo para cumplir con las metas y vencer los obstáculos de la vida. De igual forma lo dedico a mis padres, José Dilmer García Vásquez y Claudia Elena Tamayo, a mis abuelos, Resfa de Jesús Tangarife y Froilán Tamayo por su apoyo, amor, comprensión y anhelo de que termine esta etapa y llegar a mi graduación, fueron, son y serán el

motor para salir adelante y superarme en la vida. ¡Los Amo!

A mi compañera de proyecto Silvana por permitirme compartir y llevar a término este ciclo de nuestras vidas.

Claudia Marcela García Tamayo

Dedico este trabajo de grado a Dios por bendecirme siempre, a mis padres, son el impulso que me ayuda a seguir y no desfallecer para ser alguien en la vida los Amo, a mi hija que es el regalo más maravilloso que Dios y la vida me dio y es por ella que quiero ser mejor cada día, a toda la familia que siempre me apoyaron y ayudaron para cumplir con este proyecto.

A mi compañera Claudia por que logramos terminar este trabajo y así culminar otra etapa de crecimiento y enriquecimiento personal en tu compañía y tu apoyo.

Silvana Marulanda Bedoya

Agradecimientos

En primer lugar agradecemos a Dios por bendecirnos y permitirnos llegar al final de esta etapa de nuestras vidas.

También agradecer a las familias de las dos y amigos por la motivación, apoyo y comprensión para el desarrollo de este proyecto.

Un agradecimiento muy especial a la empresa GREENSITE S.A.S por permitir el acceso a su empresa, a los administrativos y demás personas que brindaron su tiempo y conocimientos para desarrollar este proyecto de investigación.

A nuestra Universidad del Valle por los procesos de formación y capacitación intelectual y profesional, a los profesores y asesores que se implicaron con esta investigación para darnos sus opiniones, sus recomendaciones y sugerencias para mejorar y terminar con éxito este trabajo de grado.

¡Muchas Gracias!

Claudia Marcela García Tamayo

Silvana Marulanda Bedoya

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	XVI
Abstrac	XVIII
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Definición del Problema.....	14
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Sistematización del problema	16
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. Justificación	18
3.1 Justificación teórica.....	18
3.2 Justificación metodológica.....	19
3.3 Justificación práctica	19
4. Marco Referencial.....	20
4.1 Antecedentes	20
4.2 Marco Teórico.....	12
4.3 Marco Conceptual	26
4.4 Marco contextual	27
4.5 Marco Histórico	29
4.6 Marco legal	32
5. Diseño Metodológico.....	37
5.1 Tipo de estudio	37
5.2 Método de investigación	37
5.3 Enfoque	38
5.3 Población y muestra.....	38
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección.....	38
6. Resultados	41
6.1 Estudio del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo...	41

6.1.1	La rivalidad entre los competidores.....	45
6.1.2	El ingreso de nuevas empresas al sector.....	49
6.1.3	Poder de negociación de los proveedores.....	52
6.1.4	Poder de negociación de los compradores.....	53
6.1.5	Amenaza de productos sustitutos.....	53
6.2	Diagnóstico del ambiente externo e interno de la empresa.....	13
6.2.1	Diagnóstico externo.....	13
6.2.2	Diagnóstico interno.....	18
7.	Análisis de la competencia y estudio de benchmarking.....	32
7.1	Factores claves de éxito.....	34
7.1.1	Matriz de perfil competitivo.....	12
7.1.2	Radares de comparación.....	12
8.	Formulación del plan estratégico.....	22
8.1	Objetivos Corporativos y Estrategias.....	12
8.2	Plan de acción y seguimiento y control.....	19
	Conclusiones.....	12
	Bibliografía.....	17
	Anexos.....	21

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Antecedentes.....	12
Tabla 2. Caracterización Cartago.....	28
Tabla 3. Matriz legal.....	34
Tabla 4. Reporte ventas empresas comercializadoras fertilizantes año 2016.....	46
Tabla 5. Variable política: Control de precios a fertilizantes	12
Tabla 6. Dimensión política: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	12
Tabla 7. Dimensión política: Ley de financiamiento 1943 de 2018.....	13
Tabla 8. Dimensión política: Tratados de Libre Comercio.....	14
Tabla 9. Dimensión política: Participación de las asociaciones y agremiaciones en las políticas gubernamentales	16
Tabla 10. Dimensión económica: Comportamiento IPC	18
Tabla 11. Dimensión económica: Comportamiento tasas de interés	19
Tabla 12. Dimensión económica: Comportamiento tasa de cambio.....	21
Tabla 13. Dimensión económica: Comportamiento PIB	23
Tabla 14. Dimensión económica: Niveles de exportación.....	25
Tabla 15. Dimensión social: Crecimiento poblacional	27
Tabla 16. Dimensión social: Tendencia a consumir alimentos orgánicos	29
Tabla 17. Dimensión social: Nivel educativo en el sector.....	29
Tabla 18. Dimensión social: Desempleo	31
Tabla 19. Dimensión social: Competencia desleal	32
Tabla 20. Dimensión tecnológica: marketing digital.....	34
Tabla 21. Dimensión tecnológica: grado de obsolescencia	35
Tabla 22. Dimensión tecnológica: Disponibilidad de la tecnología	36
Tabla 23. Dimensión tecnológica: Desarrollos tecnológicos de los competidores.....	37
Tabla 24. Dimensión tecnológica: Buenas Prácticas de Manufactura.....	38
Tabla 25. Dimensión ambiental: Gestión de residuos peligrosos	39
Tabla 26. Dimensión ambiental: Control de plagas agrícolas	41
Tabla 27. Dimensión ambiental: Uso racional de los recursos naturales	42
Tabla 28. Dimensión ambiental: Contaminación de los ecosistemas	43

Tabla 29. Dimensión ambiental: Problemas de salud derivados de uso de fertilizantes	44
Tabla 30. Matriz EFE.....	13
Tabla 31. Matriz POAM	15
Tabla 32. Resultados generales del autodiagnóstico.....	18
Tabla 33. Matriz de factores internos MEFI.....	23
Tabla 34. Perfil de capacidad interna /(PCI).....	27
Tabla 35. Matriz de perfil competitivo	12
Tabla 36. Matriz DOFA.....	12
Tabla 37. Objetivo estratégico pilar #1.....	12
Tabla 38. Objetivo estratégico pilar #2.....	12
Tabla 39. Objetivo estratégico pilar #3.....	14
Tabla 40. Objetivo estratégico pilar #4.....	15
Tabla 41. Objetivo estratégico pilar #5.....	15
Tabla 42. Objetivo estratégico pilar #6.....	17
Tabla 43. Plan de acción objetivo estratégico #1.....	12
Tabla 44. Plan de acción objetivo estratégico # 2.....	12
Tabla 45. Plan de acción objetivo estratégico # 3.....	17
Tabla 46. Plan de acción objetivo estratégico # 4.....	18
Tabla 47. Plan de acción # 5	19
Tabla 48. Plan de acción objetivo estratégico # 6.....	22

Lista de gráficos

Gráfico 1. Ventas primer semestre 2019.....	15
Gráfico 2. Balance cafetero mundial	42
Gráfico 3. Resultados generales del autodiagnóstico	19
Gráfico 4. Radar de comparación de valor Agroexport.....	12
Gráfico 5. Gráfico valor sopesado Agroexport.....	12
Gráfico 6. Gráfico de valor Pastos Frutas y Café	13
Gráfico 7. Gráfico de valor sopesado Pasos Frutas y Café.....	13
Gráfico 8. Gráfico de valor Ferreagro Colombia.....	14
Gráfico 9. Gráfico de valor sopesado Ferreagro Colombia	15
Gráfico 10. Gráfico de valor Agropecuario Cafenorte	16
Gráfico 11. Gráfico de valor sopesado Agropecuario Cafenorte.....	16
Gráfico 12. Gráfico de valor Agrotech Corporativo SAS.....	17
Gráfico 13. Gráfico de valor sopesado Agrotech Corporativo SAS.....	18
Gráfico 14. Gráfico de valor Greensite SAS	19
Gráfico 15. Gráfico de valor sopesado Greensite SAS.....	19
Gráfico 16. Radar de valor compilado.....	20
Gráfico 17. Radar de valor sopesado compilado	21

Índice de fotografías

	Pág.
Foto 1. Área de Mercadeo.....	¡Error! Marcador no definido.
Foto 2. Asesoría y acompañamiento de clientes.....	¡Error! Marcador no definido.
Foto 3. Asesoría y acompañamiento de clientes	¡Error! Marcador no definido.

Lista de anexos

Anexo 1. Autodiagnóstico	1821
--------------------------------	------

Resumen

El marketing estratégico resulta ser una de las herramientas administrativas más poderosas para las empresas posicionarse en el mercado y obtener mayores beneficios en ventas, siendo necesario para su desarrollo, un análisis y preparación previa que garanticen el éxito de las acciones que se emprendan. Para la empresa Greensite S.A.S del municipio de Cartago, Valle del Cauca, La empresa GREENSITE S.A.S de la ciudad de Cartago se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, principalmente a la venta de fertilizantes y a la prestación de servicios en asesoría técnica a sus clientes, es una organización de amplia trayectoria en el mercado, que ha realizado importantes avances en la consolidación de sus procesos, pese a esto, no se están obteniendo los resultados esperados en ventas, situación que genera inconformidad entre los accionistas y que además pone en peligro la estabilidad de la compañía.

Por tanto, la alta dirección tomó la iniciativa de que se estableciera un diseño del plan estratégico de marketing, lo cual requirió que se emprendiera un trabajo que condujera a dicho resultado. Se comienza entonces por la definición del planteamiento del problema, el marco teórico que sustenta el trabajo y la metodología que aplicada es de tipo descriptivo con método de investigación inductivo. En la segunda parte del estudio, se realiza una descripción del sector al cual pertenece la empresa, se aplica la matriz PESTA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter; asimismo, se realiza un estudio de benchmarking, donde se analizaron los principales competidores y se compararon mediante la matriz de perfil competitivo, determinando de esta manera el más fuerte y menos fuerte del sector.

Este componente se complementa con un diagnóstico interno realizado a la empresa, información que al ser analizada en conjunto con el ambiente externo, permitió establecer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la organización; logrando de esta manera resumirlas en la matriz DOFA, donde se definen las estrategias que dan origen al plan de marketing que debe desarrollar la empresa. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo para que sean tomadas en cuenta por los directivos de Greensite SAS.

Palabras clave: competencia, ambiente externo, ambiente interno, estrategia, marketing, plan de acción

Abstrac

Strategic marketing turns out to be one of the most powerful administrative tools for companies to position themselves in the market and obtain greater benefits in sales, being necessary for its development, an analysis and prior preparation to guarantee the success of the actions that are undertaken. For the Greensite SAS company of the municipality of Cartago, Valle del Cauca, the GREENSITE SAS company of the city of Cartago is dedicated to the commercialization of agricultural inputs, mainly the sale of fertilizers and the provision of technical advisory services to its clients. is an organization with extensive experience in the market, which has made significant progress in the consolidation of its processes, despite this, the expected results in sales are not being obtained, a situation that generates disagreement among shareholders and also endangers the stability of the company.

Therefore, the top management took the initiative to establish a design of the strategic marketing plan, which required that work be undertaken that would lead to this result. It then begins with the definition of the problem statement, the theoretical framework that supports the work and the methodology applied is descriptive with an inductive research method. In the second part of the study, a description of the sector to which the company belongs is made, the PESTA matrix and Porter's five forces model are applied; Likewise, a benchmarking study is carried out, where the main competitors were analyzed and compared using the competitive profile matrix, thus determining the strongest and least strong in the sector.

This component is complemented with an internal diagnosis made to the company, information that when analyzed in conjunction with the external environment, allowed to establish the opportunities, strengths, threats and weaknesses of the organization; achieving in this way to summarize them in the SWOT matrix, where the strategies that give rise to the marketing plan that the company must develop are defined. Finally, the conclusions and recommendations of the work are presented for them to be taken into account by Greensite SAS managers.

Keywords: competition, external environment, internal environment, strategy, marketing, action plan.

Introducción

Uno de los grandes retos que deben enfrentar las organizaciones, es desarrollar la capacidad para hacer cambios sustanciales que le permitan adaptarse al mercado y reconocer las necesidades y requerimientos de los consumidores. El diseño del marketing estratégico se convierte entonces en una metodología de análisis que permite conocer el mercado; su finalidad es detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores de una forma más rápida y oportuna que el resto de competidores.

En la búsqueda de mejores resultados y considerando que las empresas se mueven en un mercado altamente competitivo, se hace necesario el análisis continuo de las diferentes variables que condicionan el mercado, las empresas deben estar en capacidad de elevar el aprovechamiento de sus recursos y capacidades, deben ser conscientes del papel que juega el establecimiento de planes de acción, de la formulación de estrategias de marketing que les permitan adquirir ventajas competitivas aportando valores diferenciales.

Para la empresa Greensite S.A.S de la ciudad de Cartago, es de vital importancia definir un direccionamiento estratégico desde el punto de vista del marketing, que se convierta en su guía para comercializar adecuadamente los productos y servicios, además de establecer soluciones a las necesidades y deseos del mercado meta. Por tanto, priorizar al cliente permite que se orienten los esfuerzos al reconocimiento de sus necesidades y a la definición de acciones y estrategias que tengan como finalidad fortalecer el proceso de mejoramiento continuo que contribuya a la generación de una ventaja sostenible en el tiempo y difícil de imitar por los competidores.

Retomando lo dicho hasta aquí, la compañía se encuentra en la disposición de diseñar un plan estratégico de marketing, siendo entonces necesario iniciar con la elaboración de un estudio del sector al cual pertenece la empresa con el fin de conocer su perfil competitivo; prosiguiendo con el desarrollo del trabajo se tiene la realización del diagnóstico externo e interno, apoyado en herramientas administrativas como la matriz PESTA, las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE y matriz EFI; siendo esto un insumo valioso para la definición de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que impactan los resultados de la organización.

Posteriormente, se lleva a cabo un estudio de benchmarking, el cual permite realizar análisis comparativos entre empresas del sector, lo cual ayudará a determinar la posición de la empresa frente a sus competidores directos. Finalmente, se formula el plan estratégico de marketing con actividades y tareas que reforzarán los resultados de la organización y su posicionamiento en el mercado.

Título

Diseño del Marketing Estratégico para la Empresa GREENSITE S.A.S del Municipio de Cartago
Valle del Cauca

1. Planteamiento del Problema

1.1 Definición del Problema

La empresa GREENSITE S.A.S de la ciudad de Cartago se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, principalmente a la venta de fertilizantes y a la prestación de servicios en asesoría técnica a sus clientes. Pese a los continuos esfuerzos que realiza para el fortalecimiento de sus procesos, no se están obteniendo los resultados esperados en ventas, situación que genera inconformidad entre los accionistas y que además pone en peligro la estabilidad de la organización. En reunión sostenida con el gerente de la empresa, logró establecerse que dentro de las falencias que pueden detectarse se encuentra la ausencia de estrategias de marketing que contribuyan a la comercialización efectiva de los productos y servicios. Es de resaltar, que la organización dispone de información importante sobre los productos y servicios que ofrece, así mismo, ha estudiado de cerca su competencia; pero esta información no se utiliza como insumo para la definición de estrategias de mejora que coadyuven en la consecución de los objetivos organizacionales.

En el primer semestre del presente año el comportamiento de las ventas refleja una tendencia al decrecimiento tal como puede evidenciarse en la siguiente gráfica:

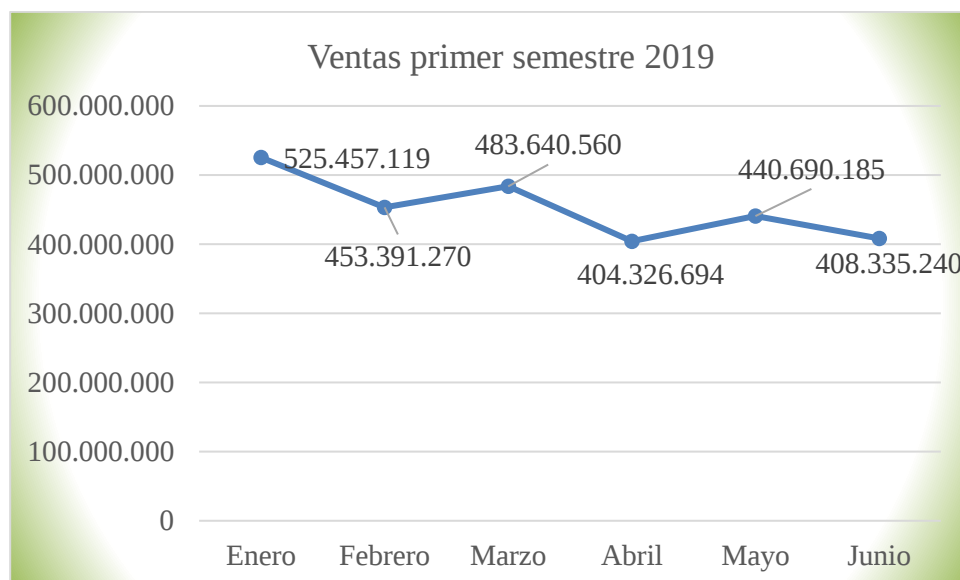


Gráfico 1. Ventas primer semestre 2019
Fuente: Greensite S.A.S

Si bien es cierto, el estancamiento organizacional puede obedecer a fenómenos económicos como la recesión, el desempleo, las fluctuaciones del IPC, así como los escasos recursos para realizar proyectos de inversión, puede decirse además, que la ausencia de un plan de marketing estratégico también contribuye a que la empresa se estanque, ya que puede no crecer en ventas ni en su participación en el mercado, limitando además el conocimiento del mercado y la manera en que deben comercializarse los productos y servicios de manera eficaz, también impide que se reconozcan espacios de participación en el mercado que no se han visibilizado, y por último, no se proyecta en el tiempo para garantizar su sostenibilidad y permanencia en el sector en el cual opera.

Otra de las debilidades que tiene la compañía actualmente es el escaso fortalecimiento de las competencias del talento humano encargado de las ventas, lo que no permite que se incentive la atención al cliente ni se formen lo suficiente para brindar asesoría técnica y guiar a las personas que visitan la empresa en busca de satisfacer sus necesidades específicas. De igual manera, cabe hacer mención dentro de la problemática, la ausencia de un área de mercadeo que tenga bajo su responsabilidad la gestión comercial, razón por la cual la empresa se vio en la necesidad de hacer a un lado la iniciativa de la administración de redes sociales como herramienta del marketing digital, ya que no contaba con el personal suficiente para llevar a cabo dicha tarea.

Analizando otros procesos de la empresa, se evidencian fallas en el proceso de gestión de inventarios, ya que la información sobre las existencias de los productos no se encuentra actualizada, lo que ocasiona que la información que se brinda los encargados del almacén y posteriormente a atención al cliente no sea real, generando incumplimientos en los compromisos adquiridos con los clientes.

Por lo descrito hasta este momento, se ve la necesidad de diseñar el marketing estratégico como una herramienta que contribuirá al logro de las metas propuestas, el aumento de las ventas y una mayor participación en el mercado.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de marketing que permiten mejorar la competitividad de la empresa Greensite de Cartago Valle?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el perfil competitivo de la organización?
- ¿Qué factores internos y externos están impactando a la empresa Greensite?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Greensite en relación con la competencia?
- ¿Cuáles deberían de ser las estrategias de marketing que permitan mejorar la competitividad de la empresa Greensite
- ¿Cuál debería ser el sistema de seguimiento y control que permita la implementación de las estrategias definidas para la empresa Greensite?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar el plan de marketing estratégico para la empresa GREENSITE S.A.S. del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- Diagnosticar el ambiente externo e interno de la empresa Greensite que le permita evidenciar su amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.
- Analizar la competencia de la empresa Greensite mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- Formular el plan estratégico de marketing que le permita a la empresa Greensite mejorar su competitividad en el mercado.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control que permita una eficiente implementación del plan estratégico de marketing.

3. Justificación

3.1 Justificación teórica

En los continuos cambios de los procesos de agricultura, las empresas agropecuarias se han visto en la necesidad de aprovechar el avance tecnológico para impulsar sus productos y mejorarlos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Es allí donde toma importancia el plan estratégico de marketing como herramienta que debe tener la empresa para determinar una visión clara de quien es su competencia directa e indirecta, como ser más competitivos mejorando en la prestación de servicios y la calidad de sus productos.

Para llevar a cabo el trabajo, será necesario apoyarse en teorías que apoyen de manera técnica el análisis y determinación de estrategias, tales como:

El desarrollo de la investigación estará basado en teorías administrativas, como son:

- **Teoría de la administración estratégica:** con esta teoría se busca formular, implementar y evaluar las decisiones de la alta dirección de la empresa; planificando los objetivos en el mediano y largo plazo; integrando la administración, el mercadeo, las finanzas y las operaciones de la empresa; y todos enfocados hacia la satisfacción del cliente.
- **Teoría del E-Commerce o comercio electrónico:** con esta teoría se busca comercializar los servicios mediante el uso de medios electrónicos, permitiendo a los usuarios conocer el servicio ofrecido sin realizar ningún tipo de compra o compromiso de compra. Las estrategias de mercadeo y comercialización estarán basadas en esta teoría para lograr llegar a los clientes potenciales, además de conocer sus necesidades y expectativas.
- **Teoría de la competitividad basada en las 5 fuerzas de Porter:** con esta teoría se busca tener información importante para realizar el análisis de mercado de la empresa; ya que, conociendo los compradores, los proveedores, los competidores, y los

servicios o productos sustitutos; se pueden establecer diferentes herramientas que permitan la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Teoría del benchmarking:** con esta teoría se busca comparar el funcionamiento y posicionamiento en el mercado de la empresa, analizando sus procesos, y las características y precios del servicio frente a las del principal competidor; con el fin de establecer estrategias internas para lograr un buen posicionamiento en la región.

3.2 Justificación metodológica

La justificación metodológica de esta investigación se basa en el cumplimiento de los objetivos planteados, a través de un orden lógico y la utilización de diferentes instrumentos de investigación como son las encuestas; posteriormente se tabulará y graficará la información para concluir sobre el diagnóstico empresarial y de esta manera establecer las falencias a intervenir.

Adicional a esto, se establecerá un análisis de la competencia mediante la aplicación de herramientas administrativas como el benchmarking. Asimismo, se definirá el plan estratégico de marketing que contribuya al mejoramiento de su posición en el mercado. Finalmente, se formulará un sistema de seguimiento y control basado en indicadores, que tendrán definida su fórmula, la cual puede ser calculada fácilmente apoyados en el Excel.

3.3 Justificación práctica

Esta investigación se justifica desde el punto de vista práctico, ya que se propiciará que las estudiantes apliquen en un caso real todo el conocimiento adquirido durante la carrera y permitirá afianzar el perfil profesional al elaborar esta investigación; además cumplirá los requisitos para obtener el título profesional de Administrador de Empresas.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

Para la presente investigación se encontraron varios trabajos de interés que hace alusión a temas relacionados con planes estratégicos de marketing, en la siguiente tabla se relacionan los más recientes e importantes:

Tabla 1. Antecedentes

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Jonathan Montoya Hernández. Año 2018	<i>Plan estratégico al área comercial de la empresa MACA de la ciudad de Pereira</i>	Tipo de estudio descriptivo y método de investigación inductivo. Para la recolección de la información se aplicaron entrevistas al nivel directivo y encuestas a clientes y proveedores	Dentro de los resultados importantes se encuentra la evidencia de que una de las causas que más incide en la situación actual de la empresa, es la sobrecarga laboral, teniendo en cuenta que el hecho de tener una estructura organizacional pequeña, hace que se realicen multitareas, que en general se enfocan en el quehacer diario del negocio, lo cual no permite que se dedique el tiempo necesario a proponer estrategias para mejorar la organización.
Amedeo Sabrina Antonella. Año 2017	<i>Plan de Marketing Estratégico a la empresa Punta Encanto S.R.L en Argentina</i>	Tipo de estudio exploratorio con método cualitativo, a través de la aplicación de entrevistas al nivel directivo de la empresa	Con el análisis realizado, se propusieron estrategias de penetración y desarrollo de producto, las cuales mediante una serie de planes de acción lograrán generar un cambio en el mercado y así, lograr desestacionalizar la demanda durante temporada baja. Se trabajó sobre la incorporación de ofertas turísticas combinando importantes atracciones de la localidad y haciendo énfasis en el disfrute de los buenos momentos, para lograr mayor ocupación durante los meses de escasa o nula demanda.

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
María Fernanda Colmont Villacres y Erick Bernardo Landaburu Tufiño. Año 2016	<i>Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA SA distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil</i>	Tipo de estudio descriptivo con análisis cuantitativo. Se aplicó encuesta a los clientes	Dentro de las acciones a implementar esta la definición de planes de incentivos para la fuerza de ventas, así como un plan de capacitación anual que contribuya al fortalecimiento de las competencias en atención al cliente. De igual manera, se resalta la importancia de incorporar el marketing digital como estrategia importante para el posicionamiento de la empresa.
Nicolás Gómez Aceldas. Año 2018	<i>Plan estratégico de marketing digital 2018 -2019 para la empresa Control de la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander</i>	Tipo de estudio descriptivo combinado con método de investigación inductivo. Se aplicó entrevista a la gerente de la empresa para la realización del diagnóstico interno	Dentro de los resultados importantes se encuentra la necesidad de tener una programación y control de las redes sociales y de la página web es fundamental para el plan de marketing digital con el fin de que todas las actividades que se realicen tengan un propósito específico y se realice de forma efectiva.
John Jairo Cortés Murillo. Año 2016	<i>Plan de mercadeo Vicky Arturo Accesorios de Cali</i>	Tipo de estudio exploratorio apoyado en la aplicación de entrevistas al nivel directivo de la empresa	Como resultado del estudio se genera como estrategia principal el posicionamiento a través de un canal de distribución en accesorios en acero que proporciona servicios complementarios en asesoría de imagen y selección personalizada de productos entregados a domicilio para sus clientes ya que este tipo de servicios soluciona necesidades insatisfechas. El servicio personalizado se fundamenta en mantener una comunicación virtual permanente para brindar consejos y asesoría en la selección de artículos, así como el envío de información de moda y catálogos

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
			actualizados de los productos de acuerdo con el estilo y preferencias de los usuarios.
Daniela Carvajal Copete y Sol Arely Cañas Palacios. Año 2019	<i>Diseño direccionamiento estratégico para el "Taller de reparaciones industriales CAVA SAS" del municipio de Cartago, Valle del Cauca</i>	Tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo y método de investigación deductivo. La recolección de la información se realizó a través de entrevistas y encuestas	Como resultado del trabajo realizado, se tiene un plan de acción compuesto por estrategias enfocadas en: a) Incorporar las nuevas tecnologías a los diferentes procesos organizacionales, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado y aumentar la eficiencia organizacional. b) Posicionar la marca de la empresa Reparaciones industriales CAVA S.A.S. que le permita la consolidación en el mercado. c) Implementar un sistema de talento humano que permita ampliar y calificar el desempeño de los empleados obteniendo una mayor eficiencia organizacional.
Douglas José Hernández y Douglas Ledo. Año 2016	<i>Diseño del plan estratégico de mercadeo para reposicionar un diario impreso del municipio de Valencia del Estado de Carabobo</i>	Tipo de investigación tecnista combinado con el diseño experimental transaccional. Se aplicó para la recolección de la información encuestas a clientes y empleados	Una vez definidas las estrategias mediante la aplicación de la matriz DOFA, se priorizaron las actividades que contribuirán al posicionamiento de la empresa en el mercado, tales como un plan de medios y el marketing digital.
Jennifer Alexandra Silva Ortigón. Año 2018	<i>Plan de markeging digital para promover el posicionamiento de la marca Celta en la web</i>	Tipo de estudio descriptivo, método de investigación inductivo y recolección de información a través de encuestas aplicadas a clientes y empleados	Se identificó que las áreas de marketing y comunicaciones no están conectadas en cuanto a las actividades que cada uno realiza hacia esta marca. Se le sigue dando gran importancia a publicidad BTL y P.O.P. Dentro de esta misma categoría es necesario que la organización cuente con personas especializadas en el tema digital. Si bien se tienen los servicios de las agencias

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
			de diseño, delegar todo el trabajo en estas, genera dependencia de ellos en los procesos.
Yamileth Consuelo Salas Vega. Año 2016	<i>Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing orientado al posicionamiento de la marca Anaflex de la empresa Laboratorio Bagó</i>	Tipo de estudio y descriptivo con método de investigación inductivo. Recolección de la información a través de encuestas a clientes y empleados	Se define como estrategia de producto dar valor agregado y éstas deben estar enfocadas en añadir atributos que beneficien a los consumidores. Se recomienda no cambiar ni el nombre ni la presentación ya que varios de estos atributos coincidieron con lo que reveló las encuestas realizadas. El nombre de la marca ya se encuentra reconocido por el consumidor y con gran aceptación. Donde se podría hacer cambios vendría a ser en la composición, ya que se puede agregar algún aditivo que genere un sabor agradable a la pastilla que es lo que las encuestadas quisieran que su pastilla tuviera como atributo adicional. En cuanto a la estrategia de precio se debe tomar en cuenta la determinación del precio frente a la competencia, la fijación de precios en una línea de productos y la incidencia del ciclo de vida del producto.

Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
María del Carmen Cisneros Osnayo. Año 2017	<i>Plan de marketing para conseguir el incremento de las ventas en la empresa Premium Cotton SAC</i>	El nivel de la investigación es Descriptiva, la recopilación de los datos es estructurada, se orienta hacia el comportamiento de compra de los clientes, Explicativa porque se busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relación Causa-Efecto, Correlacional por qué existe relación entre dos variables, es decir El Incremento de las Ventas, dependerá del Plan de Marketing. Investigación Exploratoria, en la primera parte, porque recaba información tanto en fuentes primarias (encuestas, entrevistas) y fuentes secundarias (reportes, revistas y tesis).	La empresa está posicionada con los atributos de calidad y diseño, los clientes confían en la marca, y las tiendas son el lugar donde la estrategia es atraer clientes y cerrar ventas, atraerlos con la exposición de los productos y promociones Se propone intensificar el uso de las redes sociales, definir manual de funciones para el área comercial y crear una tienda online.

Fuente: Elaboración propia

Retomando los antecedentes consultados, se evidencia a nivel general que cada uno puede aportar de manera importante al desarrollo del trabajo, teniendo en cuenta que describen la manera en que debe formularse un plan estratégico de marketing. No obstante, se tomarán como fuentes de consulta principales los trabajos realizados a nivel nacional, ya que aplican la metodología exigida en la universidad y proponen estrategias más aterrizadas a la realidad del país.

Entre los trabajos consultados, se resalta el “Plan estratégico de marketing digital 2018 -2019 para la empresa Control de la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander”(2018) realizado por Nicolás Gómez, ya que se hace referencia a un tema que se ha convertido en una necesidad básica para las empresas, dado el impacto que se ha generado con el uso del internet, y que hace que cada día las personas se sientan más cercanas al concepto digital y en esa medida, las organizaciones deben hacer presencia en las redes sociales, no solo para promocionar los productos sino para posicionar su imagen y marca. Por tanto, entre los aspectos a resaltar en dicho trabajo está la importancia de contar con una programación de contenido para las redes sociales, lo que permite generar valor a los clientes, más allá de ofertar un producto.

Conviene además tomar en cuenta el estudio realizado por John Jairo Cortés (2016), denominado “Plan de mercadeo Vicky Arturo Accesorios de Cali”, en el cual se exalta como estrategia principal el servicio personalizado a los clientes a través de una comunicación asertiva y asesoría técnica en el uso de los productos, lo que se considera puede ser tomado en cuenta para el fortalecimiento de los procesos de la organización.

4.2 Marco Teórico

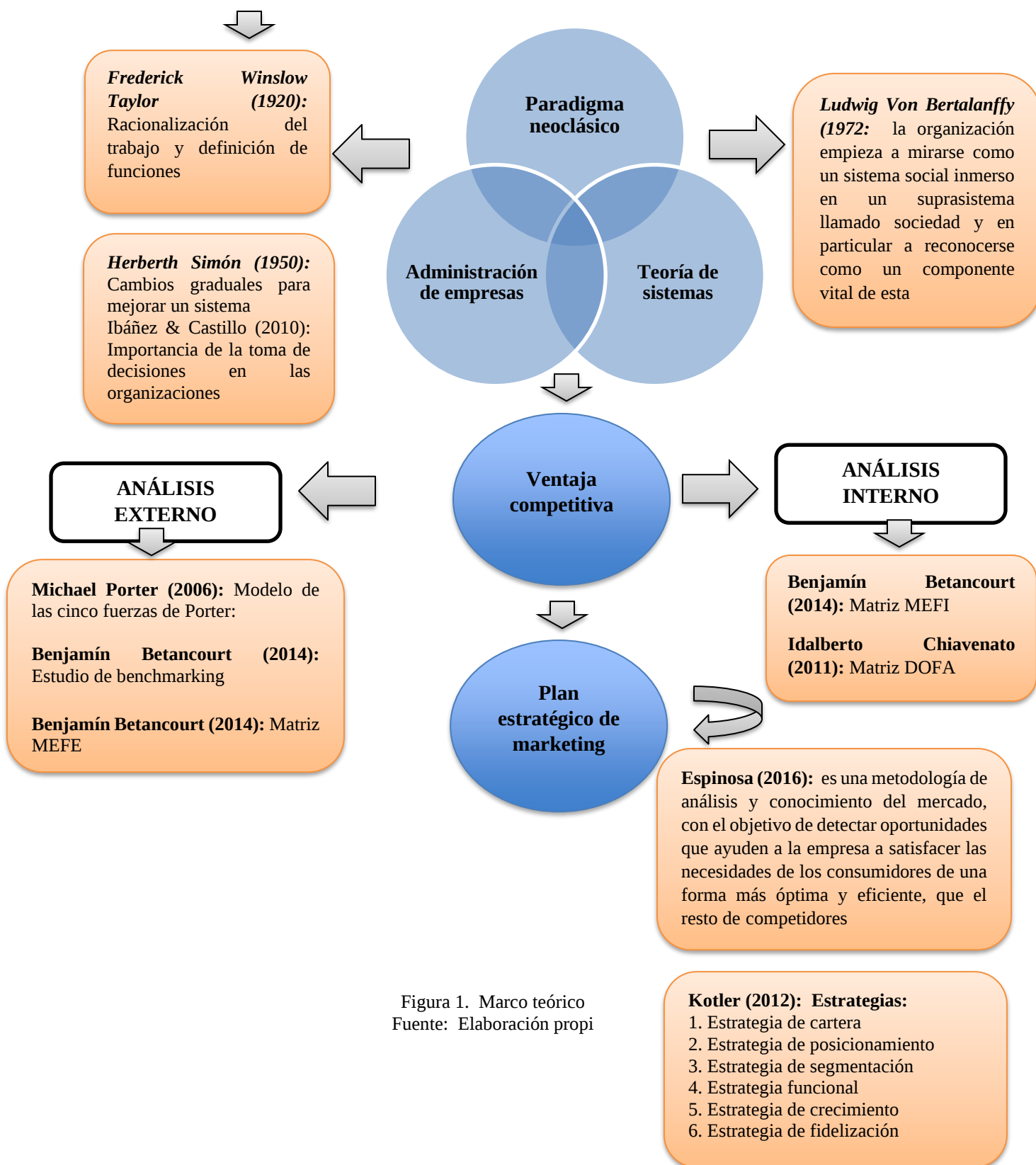


Figura 1. Marco teórico
Fuente: Elaboración propia

Para dar inicio a las diferentes teorías que brindan un soporte técnico a lo que se desarrolla a lo largo del trabajo, es necesario iniciar haciendo mención al **paradigma neoclásico o reformista** el cual fue desarrollado entre los años 1940 y 1970 seguida a la crisis de 1929. Este tipo de paradigma apunta a generar cambios graduales con el fin de mejorar un sistema, en este caso, una empresa. Se toma entonces como referente que aplica al desarrollo del presente trabajo a Herberth Simon (1950), quien considera que la tarea más importante de los administradores es la toma de decisiones, toda vez que obliga a escoger una alternativa para dar solución a un problema dado.

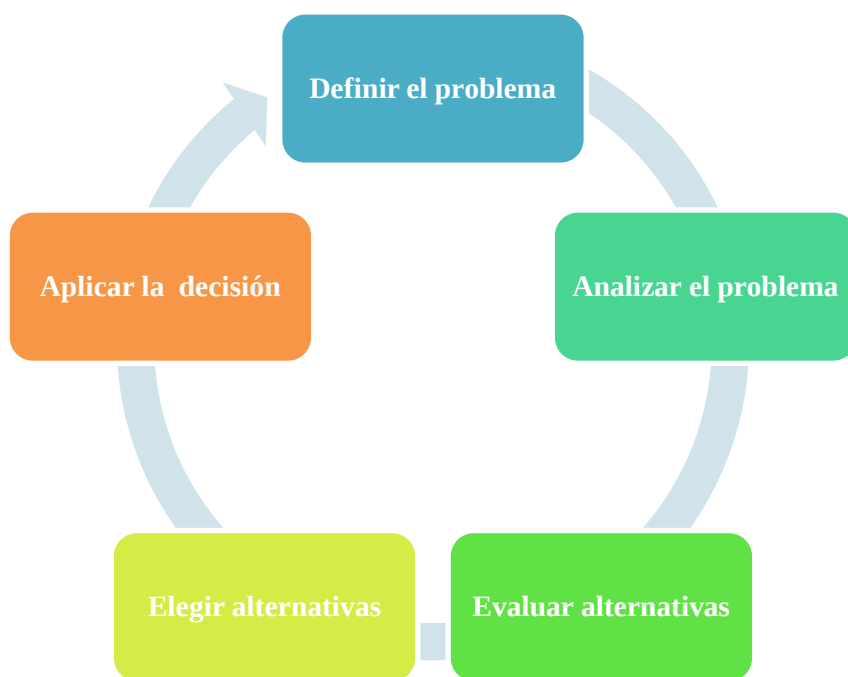


Figura 2. Ciclo de la toma de decisiones

Fuente: Ibáñez & Castillo, 2010

De acuerdo a lo descrito en la figura anterior, puede decirse que se alinea con el objetivo propuesto en el estudio, ya que es necesario iniciar con el diagnóstico de la situación actual del proceso de mercadeo, y con base en esto presentar estrategias de mejora que fortalezcan la organización.

Dimensión

Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas están basados en cuatro dimensiones a saber: praxeología, axiología epistemología y ontología. Y aunque son complementarias una de otra y se interrelacionan, se considera que la que tiene incidencia directa en el desarrollo del trabajo es la epistemología, teniendo en cuenta que se cimenta en la validación, la realización de un proceso crítico que sigue una metodología para que se genere conocimiento. Desde este punto de vista, dicha dimensión contribuirá al análisis minucioso de un problema particular, siguiendo unos aspectos metodológicos propuestos, para finalmente proponer mejoras a la organización (Ibañez & Castillo, 2010).

Asimismo, el desarrollo del trabajo, se establecerá en el uso de las diferentes herramientas administrativas de que se dispone, por lo tanto, el marco teórico se soporta en grandes exponentes de la administración, que han realizado aportes importantes en el tema. Como es el caso de Frederick Winslow Taylor, quien es uno de los más destacados exponentes de las teorías administrativas, y hace referencia a las técnicas de racionalización del trabajo del operador mediante la distribución de cargas de trabajo (Chiavenato, 2006); resultando ser importante para que la empresa en estudio pueda definir las funciones que debe tener la persona o las personas que participen del área de mercadeo y que tengan bajo su responsabilidad la definición y seguimiento al plan estratégico de marketing en la organización

Cabe mencionar dentro del paradigma neoclásico, ***la Teoría General de los Sistemas***, propuesto por Ludwig Von Bertalanffy. “Este enfoque cambia el rumbo de las teorías organizacionales, no en particular porque estuviera interesado en aportar a la administración, pues no era su idea, menos su interés, sino porque mediante su teoría el propio objeto de estudio de la administración es decir, la organización empieza a mirarse como un sistema social inmerso en un suprasistema llamado sociedad y en particular a reconocerse como un componente vital de esta” (Martínez J. , 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, todas las organizaciones o empresas, empiezan a concebirse como un sistema, así mismo reconocen que en sí mismas existen unos subsistemas y que estos a su vez reciben y generan diferentes recursos que son regresados a su respectivo ambiente,

retroalimentando el proceso para volver a consumir. Adicionalmente, “este enfoque considera una organización como sistema abierto que consume y produce para el ambiente a través de sus fronteras. Primero, la organización hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización en la medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa”. (Murillo, Zapata, Martínez, & Ávila, 2007, pág. 15).

La consideración de una empresa como un sistema se hace indispensable si se tiene en cuenta que todo lo que llega a la misma se transforma y es regresado al ambiente. En muchas ocasiones los procesos de transformación no son conocidos, pero no por ello son obviados del valor que aportan a una organización sin importar si se trata de la producción, del manejo que se tiene del personal o del manejo de los inventarios. Para la definición de estrategias de marketing, se hace indispensable reconocer los diferentes aportes que se hace a la organización desde el área de mercadeo. Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa.

El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1. Establecer estándares. 2. Medir el desempeño contra estos estándares. 3. Corregir las variaciones de los estándares y planes. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 496). Entonces, se hace indispensable establecer la manera en que se deben hacer las cosas para tal finalidad, la gestión del mercadeo debe ser comparado con la nueva forma en que se desea hacer para corroborar que la mejora en el proceso sea notoria.

Adentrándose más en el tema central del trabajo, que es el marketing estratégico, es indispensable hacer referencia a la “teoría de Recursos y Capacidades que se desarrolla en los años 80 y precursora de la Gestión del Conocimiento en los años 90 (Lattuf, 2010).

Peña y Otros (2006: 25), establecen que “una de las mayores contribuciones en la Teoría de Recursos y Capacidades es poder ser considerada como la teoría de la ventaja competitiva, abarcando el estudio del alcance y mantenimiento de la misma”. Lo que es vital es analizar la

competencia primordial y las que no se consideren primordiales. Esta teoría puede brindar a la dirección estratégica un instrumento que le permita evaluar los recursos y capacidades y llevar a la organización a buscar nuevos negocios, estrategias de transformación para abordar nuevos mercados, y llegar al punto de internalización de la empresa. Para realizar esto se debe de tener y crear estrategias de marketing.

El concepto de marketing ha evolucionado con el pasar de los años, logrando identificar tres evoluciones en el tema. En la actualidad, el marketing se orienta a la creación de valor y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio (Guadarrama T. & Rosales E., 2015). Sin embargo, es de recordar, que el concepto de marketing tuvo sus inicios con el marketing transaccional, el cual se centra en el producto, en mejorar su calidad y aumentar el número de transacciones que se realizan periódicamente. Posterior a este, llega el marketing relacional, centrándose en el cliente y en establecer una relación duradera y satisfactoria con él, es decir, este tipo de marketing se basa en la fidelización. Además, se considera que este tipo de marketing es interactivo y personalizado; la información entre consumidor y empresa ocurre de manera simultánea, en ambos sentidos, y solo así la organización puede hacer frente a las exigencias del mercado y adecuarlas a cada cliente (Renart, 2013).

Otras características importantes a tener en cuenta en el marketing relacional, son (Renart, 2013).:

- a) La comunicación con el cliente es permanente y se incentiva de manera activa.
- b) Todo el talento humano juega un rol determinante en la comunicación con el cliente.
- c) Se definen límites a los empleados para que puedan resolver los requerimientos de los clientes, siempre buscando su bienestar.
- d) La satisfacción del cliente se basa en la comunicación y retroalimentación de sus necesidades y expectativas.

En los años 80 se produce la incorporación de la óptica experiencial en el marketing. Es así que, en esta etapa “se empieza a tomar conciencia del valor de las emociones como elemento determinante en el proceso de compra” (Monferrer T., 2015). Por tanto, resulta ser no solo aquel

que comunica las características y los beneficios, sino que también conecta un producto o servicio con experiencias únicas e interesantes, “la idea no es vender algo, sino demostrar cómo una marca puede enriquecer la vida de un cliente” (Kotler & Keller, 2012).

Para precisar de mejor manera el proceso de transición del marketing tradicional al experiencial, el autor Schmitt (2006) explica las tres tendencias que han permitido su evolución:

- a. La omnipresencia de la tecnología de la información. Permite a las personas y marcas estar conectados y compartir un universo experiencial en cualquier momento.
- b. La supremacía de la marca. Las marcas gobiernan y los productos se han convertido en medios para proporcionar y mejorar las experiencias del cliente.
- c. La ubicuidad de las comunicaciones y el entretenimiento. Las comunicaciones estarán disponibles globalmente. Serán la forma bidireccional entre la empresa y el cliente.

Ahora bien, el tema central del trabajo es el marketing estratégico, por lo que conviene profundizar al respecto. ***El marketing estratégico*** es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores. (Espinoza, 2016). El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa. El profesional del marketing cuando trabaje la parte estratégica de este deberá descubrir nuevos mercados a los que dirigirse, analizar el atractivo de dichos mercados, evaluar el ciclo de vida de los productos con los que va a trabajar, estudiar a sus competidores y además tendrá que encontrar una ventaja competitiva duradera en el tiempo y por supuesto difícil de imitar por la competencia. (Espinoza, 2016)

Funciones del Marketing estratégico:

Antes de formular la estrategia de marketing de la empresa se tiene que disponer de una base de trabajo sólida y obtener información a través de la investigación y estudios de mercado, tener claro dónde está y a dónde quiere llegar gracias al ejercicio de establecer o revisar la misión, visión y valores de la empresa, analizar los puntos fuertes y débiles, además de las amenazas y

oportunidades del mercado, todo ello con la conocida herramienta estratégica matriz DAFO. (Espinoza, 2016)

Es necesario obtener información y realizar un análisis profundo de la situación para posteriormente establecer las estrategias de una forma efectiva. Las principales funciones del marketing estratégico son: (Espinoza, 2016)

- Analizar nuevos hábitos y tendencias de los consumidores.
- Estudiar a los competidores.
- Observar la evolución de la demanda.
- Detectar nuevas necesidades de los clientes.
- Estudiar oportunidades y amenazas del mercado.
- Crear una ventaja competitiva sostenible.
- Estudiar nuestras capacidades para adaptar la empresa al mercado. Definir la estrategia de marketing que permita conseguir los objetivos que se ha fijado la empresa.

Principales estrategias del marketing estratégico:

Por otra parte, a continuación, se puede observar las principales estrategias de marketing que se trabajan en la parte estratégica de una empresa.

Estrategia de cartera: Herramientas como la matriz BGC permite tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos, sobre todo las relacionadas con el potencial y la rentabilidad de los productos. (Espinoza, 2016)

Estrategia de posicionamiento: La estrategia de posicionamiento de marca ayuda a trabajar en lugar de ocuparse en la mente del consumidor respecto a la competencia. Además, en esta estrategia se trabaja: como aportar valor a los consumidores, el posicionamiento actual y el de la competencia, o el posicionamiento al que aspire y su viabilidad. (Espinoza, 2016)

Estrategia de segmentación: Dentro del marketing estratégico, la estrategia de segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder tener una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esta estrategia también ayuda a descubrir nuevos mercados y adaptar la oferta a dicho target group. (Espinoza, 2016).

Estrategia funcional: La estrategia funcional ayudo a tomar las decisiones estratégicas necesarias sobre las 4P del Marketing Mix: producto, precio, comunicación y distribución. Las 4P tendrán que trabajar de forma coherente entre sí. (Espinoza, 2016).

Estrategia de crecimiento: La Matriz de Ansoff es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Ayudo a tomar una decisión sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. (Espinoza, 2016).

Estrategia de fidelización de clientes: Si la empresa se ha marcado objetivos de fidelización y desarrollo de clientes es necesario que trabaje estrategias de marketing relacional y de customer relationship management. Éstas, ayudarán a mejorar la experiencia de cliente y a crear relaciones más duraderas y rentables con nuestros clientes. (Espinoza, 2016).

Una vez tomado todas las decisiones estratégicas pertinentes, y definido la estrategia de marketing (marketing estratégico), se puede comenzar a trabajar las acciones de marketing (marketing operativo). Es totalmente necesario saber qué dirección estratégica se va a seguir, qué productos se van a trabajar, en qué mercados se va a operar, a qué segmentos se va a dirigir, qué estrategia de marca vamos a seguir, que escala de precios vamos a definir, qué distribución vamos a elegir, cuál va a ser el tono de comunicación, etc. Únicamente después de trabajar todos estos aspectos, si se quiere que el marketing sea eficaz y eficiente, se de llevar a cabo las acciones de marketing de la organización; como por ejemplo el lanzamiento de un determinado producto, la mejora de un servicio, lanzar una campaña publicitaria o abrir un nuevo mercado entre otras.

El marketing estratégico tiende a resaltar la habilidad de proveer un producto con valor superior a un costo competitivo. Por otro lado, el marketing estratégico lleva a la elección de los mercados de productos a ser explotados en orden de prioridad y a la previsión de la demanda primaria en cada uno de esos mercados – producto. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009.)

Sobre el análisis de la diversidad de las necesidades a reconocer, este proceso se sitúa en el mediano y largo plazo. Busca vincular estrechamente producto y servicio y la forma como estos

se aproximan al comprador. Se busca unos rendimientos financieros superiores a los del mercado, a través de la creación de nuevas alternativas de venta y compra.

Objetivo del marketing estratégico

Se fundamenta en el análisis ordenado y continuo de las necesidades existentes y emergentes en el mercado y el desarrollo de productos y servicios que sean significativamente distintivos, innovadores y por lo tanto más acorde a las necesidades actuales, lo que se refleja en unos márgenes de rentabilidad superiores y rentables, dirigidos a compradores específicos.

Se deben considerar varios factores, en primer lugar, se debe contar con una posición estratégica claramente definida, lograr un análisis interno y externo profundo, reforzar la capacidad de adaptación de la empresa a cambios del mercado, de la reestructuración de las actividades a ejecutar en el área de mercadeo, verificar que se haga un análisis integral de la empresa y del desarrollo de acciones de mejoramiento enfocadas a fortalecer el área, busca encontrar y adoptar soluciones para el manejo de los problemas existentes y desarrollar mecanismos de seguimiento y control.

Uno de los elementos importantes del marketing es la imagen corporativa, encontrando que hoy en día, la gestión de la imagen de la empresa ha adquirido una relevancia enorme para las organizaciones, lo que la convierte en un instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas. La imagen corporativa se entiende como el conjunto de creencias, aptitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca, es decir, la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca (Currás P., 2010). La imagen corporativa puede estar conformada por elementos tangibles e intangibles tales como:

- a. Nombre de la empresa: es uno de los elementos más importantes ya que genera recordación entre los clientes.
- b. Logotipo: debe transmitir la esencia de la empresa. Debe ser legible y comprensible.
- c. Slogan: resume la filosofía de la compañía en una frase llamativa.
- d. Tipografía y colores: se deben clarificar a través de un manual de identidad corporativa.

De otro lado, las características de la imagen corporativa son:

- Se trata de una creencia del cliente.
- Depende de los afectos y necesidades del cliente.
- Cambia con el tiempo, como toda percepción.
- Define una actitud hacia la marca por parte del público.
- Es la síntesis de los mensajes que proceden de los productos y servicios.

Es importante además dar claridad sobre los cuatro tipos de imagen corporativa que existen, y que se enuncian a continuación (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014):

- **Imagen corporativa objetivo:** es la imagen que se busca como meta.
- **Imagen corporativa subjetiva:** hace referencia a la imagen de la empresa que tienen los empleados.
- **Imagen corporativa difundida:** se trata de la imagen que se difunde por medio de los productos y servicios.
- **Imagen corporativa percibida:** esta es la imagen de una empresa que tienen los consumidores y el público en general.

Para cerrar el tema referente al marketing, es prudente hacer mención a las estrategias de marketing online, dada la importancia y la fuerza que ha tomado el internet, haciendo que se vuelva una necesidad para las organizaciones darse a conocer en el mercado y captar clientes. Para generar una estrategia online, deben considerarse los siguientes pasos (Ponziani, 2013):

- Definición de un plan: se establece cómo se va a gestionar la creación de contenidos y el uso de redes sociales para que ayuden a conseguir el público potencial que busca la empresa.
- Repercusión: encontrar la red social que más se ajuste a la identidad corporativa de la empresa.

- **Acción:** a través de la generación de contenido, se mantiene la comunicación con el usuario y logra fidelizarse. Una vez que ha interactuado con estos, está más receptivo para una posible venta.
- **Conversión:** uso de herramientas para facilitar el proceso de venta y que el cliente tenga una experiencia de compra satisfactoria.
- **Generación de engagement:** mediante el contenido de valor, aumentar el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de la empresa con todos sus canales de comunicación, como puede ser la página web o redes sociales.

Continuando con las teorías administrativas necesarias para el desarrollo del trabajo, se encuentran las herramientas para realizar el análisis externo, tal como el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite estudiar el sector y la competencia para determinar el nivel de competitividad y generar ventaja competitiva a partir de los atributos que hacen parte del servicio. El autor Michael Porter sostiene que el nivel de intensidad de la competencia depende de fuerzas competitivas básicas. “El poder en conjunto de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a mediano plazo sobre el capital invertido” (Porter M. , 2006).

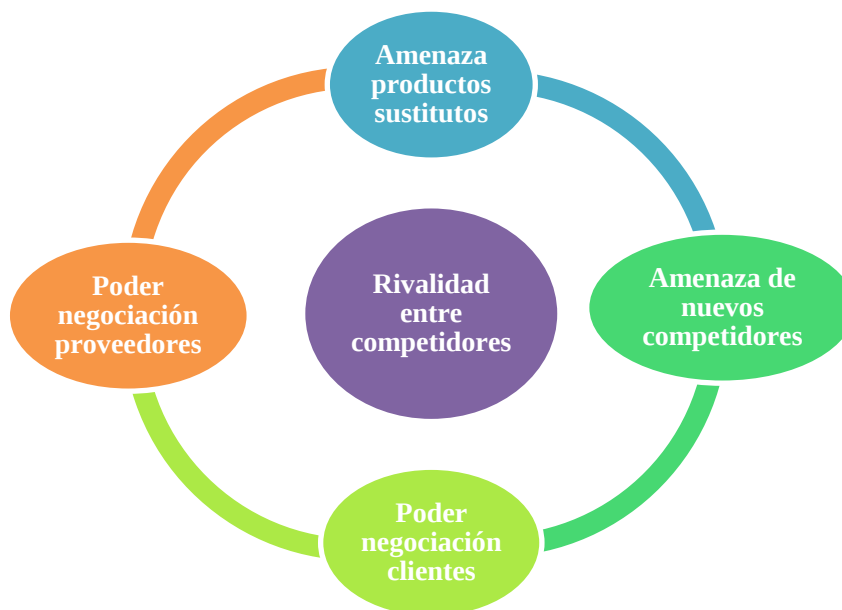


Figura 3. Modelo cinco fuerzas Porter

Fuente: Porter (2006)

A continuación, se detalla cada una de estas fuerzas:

La rivalidad entre los competidores existentes: en este punto se analizan las empresas dedicadas a la misma actividad económica, con el fin de establecer que tan agresiva es la competencia y evaluar qué tan fuerte se encuentra la empresa dentro de dicho sector, lo que permita crear estrategias para ganar posición y reconocimiento en el mercado.

De acuerdo con Porter: “La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas” (Porter M. , 2006).

Amenaza de nuevos competidores: el ingreso a un mercado dependerá de varios factores como por ejemplo el capital de inversión requerido, entre mayor sea el monto de capital demandado para ingresar en el sector menor será la probabilidad de que ingresen nuevos participantes, del

mismo modo las economías de escala se convierten en otro factor determinante para el ingreso, ya que si las empresas que desean participar del sector no están en capacidad de producir y comercializar una cantidad que permitan alcanzar los niveles de producción necesarios para favorecerse del efecto escala, no serán capaces de competir en el mercado y por lo tanto deberán salir de manera rápida para evitar pérdidas mayores.

Poder de negociación de los clientes: cuando los clientes se encuentran agremiados tendrán mayor poder de negociación, esto significa que estarán en capacidad de imponer sus condiciones en cuanto a calidad, precios, variedad y demás, de igual forma, si el hecho de cambiarse de proveedor representa unos costos bajos o nulos el cliente tendrá más poder lo que generará una competencia más agresiva en el sector.

Poder de negociación de los proveedores: si los proveedores son pocos y la empresa compradora no es un cliente importante, el proveedor puede elevar los precios o disminuir la calidad de la materia prima que suministra incrementando así su lucro, más aún cuando no están obligados a competir con productos sustitutos y la materia prima que suministran es importante para el negocio del comprador, toda vez que el cliente está casi que obligado a adquirir su artículo.

Productos sustitutos: los productos sustitutos cumplen las mismas funciones o realizan las mismas tareas que el producto principal, no obstante, la tecnología es diferente y ello conduce a que los precios del producto final puedan variar ya sea para disminuir el costo de producción o para aumentar el mismo; un producto sustituto es riesgoso cuando su rendimiento productivo es superior al del producto principal.

El análisis externo se complementa con la realización de la **matriz EFE**, la matriz de evaluación de los factores externos, permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se

deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias (Betancourt, 2014).

Este instrumento permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla el negocio o actividad. Además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito. La finalidad de detectar las oportunidades y amenazas es el de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas. En otras palabras, al conocer el ambiente en donde estamos, se incrementa el grado de probabilidad de alcanzar los objetivos y lograr un negocio exitoso.

En tanto, **la matriz EFI** permite identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (Betancourt, 2014).

De igual manera, para el desarrollo del presente trabajo, será necesario realizar un análisis interno y externo, que finalmente será plasmado mediante la matriz **DOFA**. La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior.

El análisis DOFA también se conoce como FODA y DAFO, según cómo se ordenan las palabras que componen la expresión. También puede encontrarse la sigla inglesa SWOT por strenghts (fortaleza), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas) (Chiavenato, 2011). Desarrollar un análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o de un proyecto y, en base a este diagnóstico, favorece el planeamiento de una estrategia. Esta herramienta, ideada a comienzos de la década de 1970, sirve para advertir las ventajas competitivas y aplicarlas en el mercado.

“Para llevar a cabo este análisis, las primeras dos etapas consisten en realizar el estudio externo (para la detección de las oportunidades y las amenazas) y el estudio interno (con el

objetivo de determinar las fortalezas y las debilidades). Con estos resultados se confecciona la matriz DOFA y luego se establece la estrategia que se utilizará” (Robbins & DeCenzo, 2009). Las oportunidades y las amenazas están dadas por el contexto político, las normas de importación y exportación y la legislación impositiva, entre otros factores. Las fortalezas y las debilidades, por su parte, dependen de cuestiones como las variedades de los productos, la atención al cliente y el soporte técnico (Chiavenato, 2011).

“La identificación de las trabas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, la exploración de las soluciones a los inconvenientes y el estudio de las diferentes direcciones que puede tomar el emprendimiento son algunas de las posibilidades que brinda el análisis DOFA” (Chiavenato, 2011).

Finalmente, el marco teórico se complementa con el estudio del **benchmarking**, el cual es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación. Es importante tener en cuenta que el benchmarking es un proceso de largo plazo y que contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización, siendo estas: a) preparación, b) diagnóstico c) formulación, d) aplicación y r) retroalimentación (Betancourt, 2014).

Existen diferentes tipos de *benchmarking* según la mira a mejorar que tenga cada empresa. Las tres principales categorías son:

- **Benchmarking Interno:** compara un proceso comercial con otro proceso similar dentro de la misma organización, para identificar las mejores prácticas dentro del negocio.
- **Benchmarking Competitivo:** es una comparación directa con la competencia de un producto, servicio, proceso o método. Esta forma de evaluación comparativa brinda la oportunidad de conocerse a si mismo y a la competencia; o incluso combinar fuerzas contra otro competidor común.
- **Benchmarking Funcional:** Es una comparación con prácticas similares o idénticas dentro de áreas iguales o similares, pero fuera de la industria inmediata. Por ejemplo, el proceso de selección de pedidos de clientes, mantenimiento de controles de repuestos de computadora,

logística para mover fuerzas operativas, pueden ser similares a través de varias categorías o industrias. El benchmarking funcional identifica prácticas que son superiores en sus áreas funcionales en cualquier industria donde puedan existir.

Una vez expuestas las teorías que se incorporan en el desarrollo del trabajo, se define que las principales líneas a aplicar son las expuestas por Betancourt (2014), quien reúne teóricos importantes para exponer las metodologías a utilizar en el análisis interno y externo de las organizaciones, tales como matriz PESTA, modelo de las cinco fuerzas de Porter, benchmarking, matriz EFE, matriz EFI y matriz DOFA. De igual manera, se toma en cuenta a Kotler (2012), quien es uno de los más importantes expositores del marketing estratégico, y de quien pueden tomarse elementos fundamentales para la definición del plan estratégico de marketing que se deja como propuesta a la empresa.

4.3 Marco Conceptual

Como lo establece Méndez: “La principal función de este marco conceptual es sin duda alguna brindar una guía sólida para el seguimiento de la investigación; su objetivo es definir los diferentes términos (lenguaje técnico); los cuales serán utilizados con mayor frecuencia y sobre los que se sostienen las fases del conocimiento científico: (observación, descripción, explicación y una posible predicción)” (Méndez, 2010). En este orden de ideas se desarrolla a continuación el marco conceptual para la presente investigación, así:

- **Administración:** “Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Klisberg, 2018).
- **Marketing:** conjunto de actividades que se desarrollan para conseguir unos objetivos que se centran en satisfacer las necesidades de los clientes (Klisberg, 2018).
- **Marketing relacional:** se centra en el cliente y en establecer una relación duradera y satisfactoria con él, es decir, este tipo de marketing se basa en la fidelización (Renart, 2013).

- **Imagen corporativa:** conjunto de creencias, aptitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca, es decir, la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca (Currás P., 2010).
- **Diagnóstico estratégico:** identificación de las debilidades y fortalezas de la cadena productiva y las oportunidades y amenazas que surgen del entorno, permite la toma de decisiones.
- **DOFA:** identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden ser factores estratégicos para una empresa específica.
- **Fuerzas de Porter:** “fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que, como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión”. (Ayala, 2016)
- **Plan de acción:** resumen donde se determinan y asignan tareas, quien ejecuta, se definen plazos de tiempo y se calcula el uso de recursos, para la ejecución del plan de mejoramiento y el logro de los objetivos corporativos.
- **Plan de mejoramiento:** herramienta que permite el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en este documento se evidencian las recomendaciones y análisis generados en el desarrollo de la investigación.
- **Planes estratégicos:** “Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización” (Gilbert, Freeman, & Stoner, 2000).

4.4 Marco Contextual

Cartago se encuentra ubicado en Colombia en el Departamento del Valle del Cauca, tiene los corregimientos de Cauca, Coloradas, La Grecia, Modín, Piedra de Moler, San Jerónimo, Santa Ana y Zaragoza, la economía está dada por actividades de la agricultura, ganadería, el comercio y la ciudad es conocida como la “capital mundial del bordado”.

Importancia del sector agropecuario

El sector de empresas dedicadas a la comercialización de fertilizantes y demás insumos agropecuarios es muy dinámico y diverso en la economía local y rural, siendo estas empresas con

gran trayectoria. De acuerdo a datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartago hay un total de 32 (treinta y dos) empresas pertenecientes a dicho sector económico.

Datos geográficos

Se muestra la caracterización del municipio de Cartago, tomado del Plan de Ordenamiento Territorial:

Tabla 2

Caracterización Cartago

ZONA URBANA	
	Total
Comunas	7
Zona urbana	1
Zona rural	
Centros poblados	3
Corregimientos	6

Fuente: elaboración propia con base en el POT.

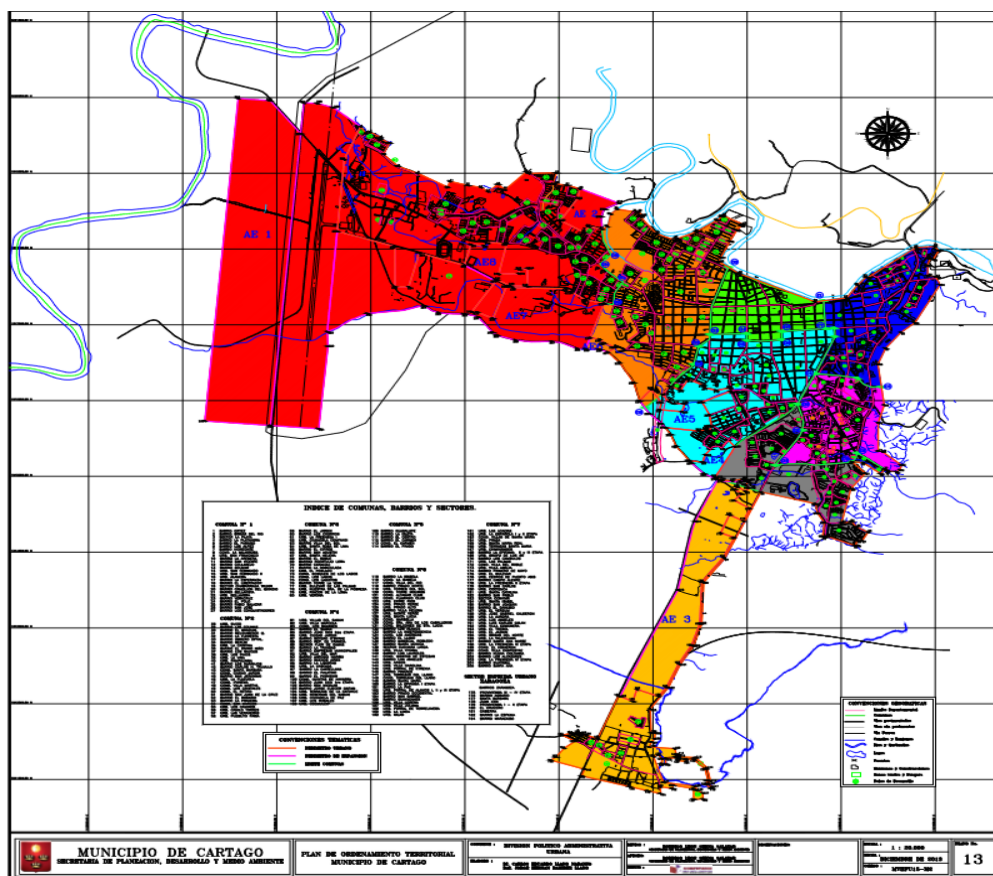


Figura 4. Caracterización municipal Cartago
Fuente: Mapa tomado del Plan de Ordenamiento Territorial (POT.)

La totalidad de habitantes en la ciudad es de datos del DANE:

Total población	160.000	100%
------------------------	----------------	-------------

4.5 Marco Histórico

La empresa GREENSITE S.A.S., fue constituida en la ciudad de Cartago el día 24 de junio de 2011, por cuatro (4) accionistas que aportaron \$10.000.000 cada uno. Se constituye como una empresa de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. con Nit. Número 900452307-1, su registro de matrícula mercantil es el 0000069789 y se encuentra inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartago Valle.

El inicio de su actividad con código CIIU 4620 de comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, animales vivos se dio el día 11 de julio de 2012, en el domicilio localizado en la calle 10 N° 10 - 45 de la ciudad de Cartago Valle, teniendo como contactos telefónicos los siguientes números: 2146393 (teléfono fijo) y 3183364028 (celular). La empresa desarrolla la actividad económica del comercio al por mayor de: granos y semillas, frutos oleaginosos, flores, plantas y sus partes, tabaco en bruto, café pergamino (incluida la pasilla de producción), café trillado, animales vivos, pieles en bruto, cueros, materiales, desperdicios, residuos y subproductos agropecuarios que se utilizan para producir alimentos para animales (Greensite SAS, 2019).

Es de resaltar que actualmente cuentan con dos (2) accionistas. Renovó su matrícula mercantil en el año 2018 y aún se encuentra activa la empresa con un total de veinte tres (23) empleados.

La empresa lleva operando en el mercado siete (7) años, brindando asesoría, buenos servicios y productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Véanse a continuación los lineamientos que constituyen el direccionamiento estratégico:

Misión

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 colocados al consumidor Colombiano.

Visión

Greensite SAS, será en el 2022 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.

Valores

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.

La Efectividad: El trabajador en la organización es altamente efectivo cuando se apropia de distintas estrategias, métodos y 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 se comprende 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: Nuestro 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 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 facilitan la adquisición del logro o del propósito que se planteó.

Objetivo organizacional

Desarrollar los procesos operativos de distribución de agroinsumos, involucrando factores administrativos, de mercadeo, técnicos, económicos y ambientales. Para gestionar de manera colaborativa la satisfacción de los clientes, generando la seguridad de los productos y asesorías técnicas para la tranquilidad de los miembros de la organización.

Portafolio de productos

En lo que a marcas y productos se refiere, la empresa tiene el siguiente portafolio:



Figura 5. Portafolio de productos
Fuente: Greensite S.A.S (2019)

Con los representantes de las marcas y el área de mercadeo, se desarrollan mecanismos para fortalecer el vínculo con los clientes, ofreciendo asesoramiento acorde con sus necesidades, y se realiza por medio de visitas y charlas con agricultores, capacitación técnica de personal capacitado, asimismo, se han llevado a cabo actividades como días de clientes en donde se ofrecen promociones en los productos.

4.6 Marco Legal

Busca identificar el impacto de cada una de las normas, leyes y decretos que condicionan el desempeño de la empresa GREENSITE S.A.S. Con el plan de concordar la investigación a un contexto normativo y legal acorde a la legislación colombiana, se cuenta con las siguientes bases.

- **Resolución 2400 de 1979:** Artículo 38-39-40-42-45. Evacuación de residuos o desechos.
- **Ley 590 de 2000:** Fomento de la cultura empresarial y la creación de empresas.
- **Decreto 1703 de 2002:** Medidas para promover y controlar la afiliación y pago al sistema de seguridad social en salud.

- **Ley 822 de 2003: Artículo 1.** Objeto de la ley. 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.
- **Decreto 934 de 2003:** Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
- **Resolución 187 de 2006:** Esta Resolución es el reglamento del proceso para la producción primaria, procesamiento, empaclado, etiquetado, almacenamiento, certificación, importación comercialización y establece el sistema del control de productos agropecuarios económicos.
- **Ley 1014 de 2006:** Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. Corte Constitucional de Colombia.
- **Decreto 1072 de 2015:** y todas las que la adicionen o modifiquen: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Artículo 1. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2. Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 8. Libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

- **Ley 1819 de 2016: Estatuto Tributario:** Es el que establece las obligaciones tributarias para la empresa, precisando los impuestos que debe sufragar la empresa por su actividad comercial. (DIAN, s.f.)
- **Decreto 1496 de 2018:** Por el cual se adopta el Sistema Globalmente Armonizado de Clasificación y Etiquetado de Productos Químicos y se dictan otras disposiciones en materia de seguridad química.

Tabla 3. Matriz legal

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Resolución 2400 de 1979	Ejerce mayores controles a la disposición de los residuos sólidos, protegiendo de esta manera el medio ambiente.	No se considera que la norma represente desventajas para la organización.	Puede aprovecharse para que se realice un programa de responsabilidad social empresarial y se fortalezca la imagen corporativa.	No se consideran impactos negativos.
Ley 590 de 2000	Promueve el desarrollo de las pequeñas empresas.	Mayor exigencia en el reporte de información a entidades estatales.	Beneficiarse de planes y programas del gobierno, dirigidos a las pequeñas empresas.	No se consideran impactos negativos.
Decreto 1703 de 2002	Ejerce mayores controles a las afiliaciones de los empleados para garantizar el cumplimiento de	No se considera que la norma represente desventajas	Motivación de los empleados por los beneficios obtenidos.	No se consideran impactos negativos.

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
	los derechos en cuanto al contrato de trabajo.	para la organización.		
Ley 822 de 2003	Definición de lineamientos para el funcionamiento del sector.	Disponibilidad de talento humano para cumplir a cabalidad con los requisitos exigidos.	Disminución de la competencia desleal.	Disponibilidad de recursos para la obtención de los certificados.
Decreto 934 de 2003	Posibilidad de obtener recursos para financiar los proyectos.	Conocimiento de la metodología para la presentación del proyecto.	Condonación de los recursos otorgados si la empresa logra sostenerse en el tiempo.	Presión de mostrar resultados a un tercero.
Resolución 187 de 2006	Define los lineamientos para la comercialización de los productos agropecuarios, facilitando los procesos a seguir.	No se considera que la norma represente desventajas para la organización.	Contribuye a la disminución de la competencia desleal y también se considera una barrera de entrada a nuevos competidores.	No se consideran impactos negativos.
Decreto 1072 de 2015	Señala los lineamientos para tener el manejo adecuado del	Demanda recursos importantes para el	Personal motivado y protegido.	Aumento del plan de cargos para garantizar la

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
	talento humano, así como la generación de un ambiente de trabajo ideal.	cumplimiento de la norma.		implementación del sistema de gestión y seguridad en el trabajo.
Ley 1819 de 2016	Ejerce mayores controles a la informalidad.	En alguna medida puede afectar la capacidad adquisitiva de los clientes y reducirse las ventas.	Puede reducirse la competencia por la carga que representan los impuestos.	Afectación de la rentabilidad y flujo de la caja de la empresa.
Decreto 1496 de 2018	Realiza una clasificación de los productos de acuerdo a su peligrosidad, lo cual resulta útil para el proceso de almacenamiento y disposición final.	No se considera que la norma represente desventajas para la organización.	Fortalecimiento de las relaciones con los proveedores para garantizar que los productos traen el debido etiquetado. Disminución de la competencia desleal.	No se consideran impactos negativos.

Fuente: Elaboración propia

5. Diseño Metodológico

El diseño metodológico, se basa en la definición del modelo de investigación donde se identifican las variables de estudio, cómo van a ser intervenidas y el nivel de profundidad requerido para la obtención de información pertinente. Se establece la interrelación e interdependencia de las variables. La simbolización sintetiza las relaciones de las variables, y como van a ser medidas a través de los estadígrafos o de los modelos

5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se aplicará para el desarrollo del presente trabajo es el descriptivo, en el cual se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. De igual manera, permite delimitar los hechos del problema de investigación, identificando la relación entre las variables objeto de estudio, mediante el uso de técnicas específicas para recolectar información, uso de investigaciones y documentos elaborados por otros autores, uso de técnicas de muestreo apropiadas, y el tratamiento de la información obtenida con técnicas estadísticas (Bernal, 2010).

Asimismo, permite evidenciar características de los trabajadores del área intervenida, y de la organización en general, con los cuales se busca identificar las características que la definen y variables que la condicionan. Dichos elementos contribuyen a orientar la investigación, hacer un análisis de la organización para identificar la problemática y definir mecanismos de solución a la misma.

5.2 Método de investigación

Inductivo

El método de investigación que se va a emplear en el desarrollo del plan de negocios, es el método inductivo, el cual permita compilar información para concluir sobre la pertinencia de la formulación del plan estratégico de mercadeo. Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a

conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006).

5.3 Enfoque

El enfoque que tendrá la investigación es el cualitativo, el cual busca recopilar datos no numéricos, dentro de la empresa GREENSITE S.A.S., esto es, reconocer elementos descriptivos con los cuales delimitar y resolver una a una las inquietudes iniciales de la investigación. Ayuda a tener claridad sobre cómo recolectar datos, los recursos necesarios para tal fin, a utilizar las mejores herramientas y a analizar el comportamiento, expresiones verbales y no verbales y las actitudes del personal (Bernal, 2006).

De igual manera, ayuda a tener mayor objetividad y precisión para reconocer variables, estudiarlas o descartarlas a partir de las propias experiencias y observaciones. Contribuye a que la información se pueda depurar en concordancia con las necesidades iniciales del estudio, de las inquietudes más relevantes frente a la investigación y de los objetivos previamente establecidos.

5.3 Población y muestra

Se considera como población objeto de estudio, todos los empleados de la empresa GREENSITE S.A.S, por tanto, la población objetivo es proveniente de las diferentes áreas que componen la organización, siendo en total 23 colaboradores.

Muestra

Teniendo en cuenta que la población es pequeña, no se calculará muestra y se aplicará censo, dando cobertura al total de empleados de la empresa.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección

Fuentes de Información

Permiten determinar el origen más confiable de la información, que tan pertinentes son para la investigación, identificar la calidad de esta y la orientación que se requiere para que los resultados sean confiables. Además, ayuda a agilizar y simplificar la selección, recolección, clasificación y sistematización para que se haga un menor esfuerzo.

Tipo de Fuentes de información.

Fuentes Primarias: es la información que se puede recopilar de primera mano, es decir, de las personas que pueden aportar desde su percepción, aspectos importantes para el direccionamiento del plan estratégico de marketing.

Primarias.

Observación directa: Permite el reconocimiento de factores de interés y que mediante el uso de otros recursos se pasa por alto, ayuda a través de la experiencia a determinar la medición y registro de datos, personas y las situaciones observadas y sintetizadas mediante las fichas técnicas (Sampieri, 2014).

Entrevista: La técnica que se empleará para recopilar la información será una entrevista, y el trabajo de campo lo realizará el equipo investigador, de manera que se asegure la obtención de la información necesaria, útil y veraz, para que se pueda tabular, procesar y obtener las conclusiones sobre los objetivos planteados. Se diseñaron dos formatos, el primero de ellos dirigido a las directivas y el segundo al equipo de trabajo, esto se hizo con el fin de determinar el direccionamiento y las diferentes prácticas administrativas y operativas implementadas en la empresa GREENSITE S.A.S, así como la identificación de correctivos.

Objetivo de la entrevista: elaborada para obtener la información directa, reconocer actitudes, aptitudes y comportamientos de las directivas de la empresa.

Características de la entrevista: Se diseñó una entrevista abierta y estructurada vinculada al marketing estratégico, de carácter participativo y aplicable de manera individual, con un tiempo

de duración estimado en 30 minutos, para las directivas se compone de 20 preguntas porque es precisamente donde se reconocen valiosos elementos de cambio y para el personal operativo consta de 10 preguntas.

Encuesta: se establece con el fin de identificar necesidades no satisfechas, necesidades emergentes y reconocer vacíos en la comercialización del producto y prestación del servicio.

Objetivo de la entrevista: es reconocer la perspectiva que los clientes tienen de la empresa, sus productos y servicios.

Características de la encuesta: Se diseñó un formato que contiene 10 preguntas cerradas y estructuradas, las cuales van dirigidas a los clientes de la empresa GREENSITE S.A.S., aplicable de manera individual, con un tiempo de duración estimado en 10 minutos, con el propósito de obtener información que ayude a reconocer factores y elementos claves para la investigación y para la obtención de resultados confiables.

Fuentes secundarias: se empleará como fuentes de consulta secundaria, los libros, investigaciones, trabajos, revistas, y demás información disponible en la red que tenga que ver con el tema en estudio, es decir, temas relacionados con planes estratégicos de marketing y productos agrícolas. La técnica que se va a emplear en este caso es la consulta detallada que permita reunir datos relevantes para el proceso investigativo, en especial aquellos que aporten al desarrollo de los objetivos propuestos. Pueden destacarse como libros de consulta los siguientes:

- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2011). Administración estratégica y política de negocios . México: Pearson Prentice Hall.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- KOTLER, PHILLIP. Dirección de marketing, conceptos esenciales. Pearson Educación. México. 2002.
- Documentos Institucionales de GREENSITE S.A.S.

6. Resultados

6.1 Estudio del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo

Para el año 2018 el sector de insumos agropecuarios se caracterizó por una recuperación de los precios de los fertilizantes en los mercados internacionales. Esta tendencia al alza ha sido consecuencias de diferentes factores, como la apreciación del dólar frente al euro, y la subida de los precios del crudo y del gas, a pesar de que a finales de año estos volviesen a descender de forma notable. Se trata de factores que han contribuido a una subida progresiva en los mercados internacionales del precio del amoniaco y de los principales fertilizantes, continuando la recuperación iniciada en 2017 tras los descensos que tuvieron lugar en años anteriores (Minagricultura, 2019).

Las más recientes estimaciones llevadas a cabo por la Asociación Internacional de Fertilizantes, (IFA) indican que a lo largo de la campaña agrícola 2017/18, el consumo global de nutrientes alcanzó la cantidad de 187 millones de toneladas, lo que supone un incremento del 1,3% con respecto al período 2016/17.

Es importante tener en cuenta que la comercialización de insumos agropecuarios depende del comportamiento del sector agropecuario, ya que este tipo de empresas resultan ser proveedores principales y aliados estratégicos en su cadena de valor, por tanto, conviene hacer mención al estado actual del sector cafetero. Los datos más recientes de la Federación Nacional de Cafeteros (Fedecafé) indican que (La República, 2018):

- La producción sumó 13.8 millones de sacos al término del año cafetero 2017-2018 (reduciéndose un -3.3% anual)
- El valor de la cosecha bordeó los \$6.5 billones (0.7% del PIB)
- El precio interno repuntó a niveles de \$800.000/carga en octubre de 2018 (vs. \$735.000/carga promedio en lo corrido del año a octubre de 2018).



Gráfico 2. Balance cafetero mundial
Fuente: La República (2018)

De otro lado, el consumo mundial de café alcanzó los 162.2 millones de sacos en 2017-2018, aumentando un 1.8% anual, mientras que en Colombia se registró una leve contracción en su producción, situándose en 13.8 millones de sacos al final del año cafetero 2017-2018 (-3.3% anual).

En cuanto al comportamiento del año 2019, puede decirse que el sector cafetero colombiano ha venido sobreaguando las dificultades que implican los bajos precios internacionales del grano. Los datos más recientes de la Federación Nacional de Cafeteros (Fedecafé) indican que:

- La producción sumó 13.8 millones de sacos al término del año cafetero 2018-2019, similar a la cifra registrada un año atrás
- El valor de la cosecha bordeó los \$6.4 billones (0.6% del PIB)
- El precio interno repuntó a niveles superiores a los \$800.000/carga en octubre de 2019 (vs. los \$680.000/carga en abril de 2019).

La producción cafetera nacional alcanzó los 13.8 millones de sacos al término del año cafetero 2018-2019, manteniéndose prácticamente inalterada frente a un año atrás. No obstante, se evidencia un aumento en la productividad del parque cafetero colombiano, pasando de producir 18.8 sacos/hectárea (ha) en 2017-2018 a 19.1 sacos/ha en 2018-2019. Para continuar con estos aumentos en productividad se requiere implementar instrumentos costo-eficientes, entre los que se encuentran lonas y pulsadores para afinar la recolección, y el uso de fertilizantes para el tratamiento de las tierras, es entonces donde el sector de insumos agropecuarios juega un papel primordial ya que se convierte en una variable de alto impacto en la cadena logística del sector agropecuario, y su desarrollo y resultados dependen del comportamiento de todos los subsectores del sector primario.

Ahora, se hace referencia a la caña de azúcar, siendo esta la materia prima utilizada para producir el azúcar. Este producto es ampliamente competido a nivel internacional, encontrando que Colombia en el ranking mundial ocupó el puesto 15 de productores y el 12 en el de exportadores, asimismo, su participación fue tan sólo el 1,3% en la producción y el 1,1% como proveedor mundial.

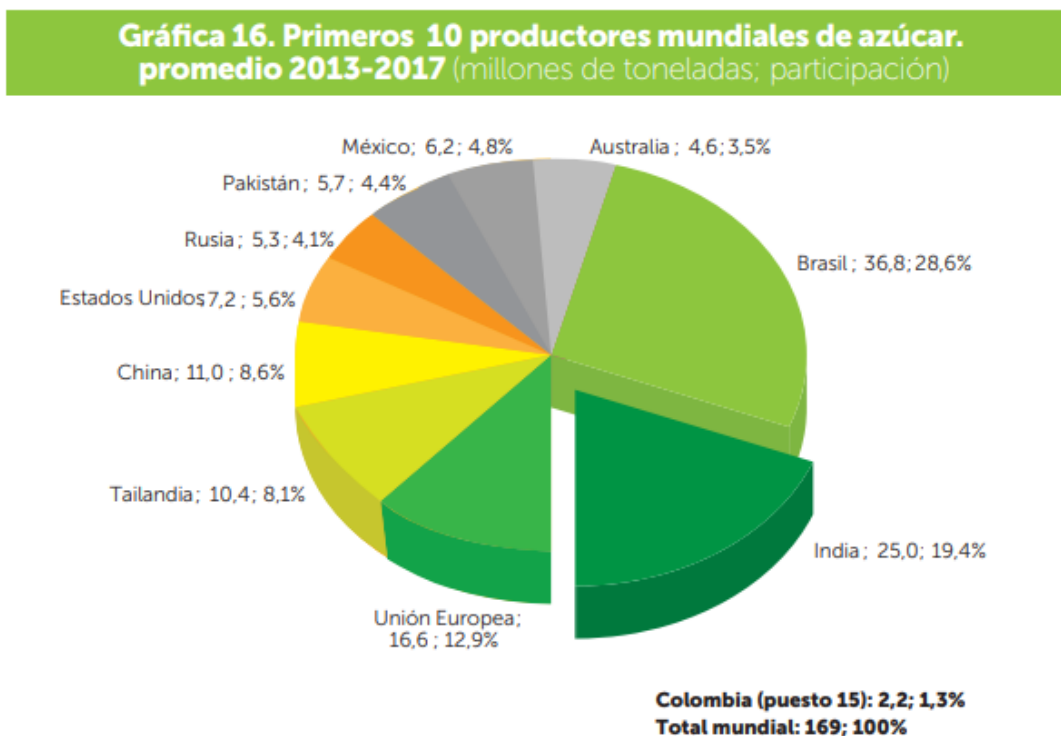


Gráfico 3. Primeros 10 productores mundiales de azúcar
Fuente: Asocaña (2019).

Esta baja participación de Colombia en el mercado mundial lo convierte en un país tomador de precios, de tal manera que su precio interno está determinado por el Precio de Paridad de Importación, basado en el comportamiento de los precios internacionales, los costos de transporte, manejo de la mercancía, IVA y arancel. Al ser Colombia un tomador de precios, las políticas de los grandes jugadores mundiales con respecto al mercado de azúcar, que generan gran volatilidad y distorsiones, afectan el mercado interno. Los productores colombianos no han sido ajenos a estas circunstancias; no solo los precios internos han caído en 6%, sino que las divisas generadas por las exportaciones de azúcar presentaron una reducción del 13% en 2018 frente a 2017. Véase ahora, la producción de azúcar en el país en los últimos años:



Gráfico 4. Producción de azúcar en toneladas
Fuente: Fuente: Asocaña (2019).

La mayor producción de azúcar le permitió a la agroindustria exportar 748 mil toneladas por un valor de 322 millones de dólares, siendo la quinta agroindustria que mayores divisas le genera el país, después del café, flores, banano y aceite de palma. Es de destacar que el Valle del Cauca se destaca en la producción de azúcar, siendo este su producto estrella, representando para el año 2018, el 4,3% de su PIB total (Asocaña, 2019). Asimismo, el Valle tiene una participación de 9,6% en el volumen total de la producción nacional que fue de 33,2 millones de toneladas para el 2018; es de destacar además, que el área total agrícola cosechada de 0,47 millones de hectáreas, correspondió al 6,8% del total nacional.

Finalmente, para determinar la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, se deben tomar en cuenta aquellos elementos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Para ello se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) a través del análisis de las siguientes variables:

6.1.1 La rivalidad entre los competidores.

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

Para determinar el nivel de rivalidad que tienen las empresas que pertenecen al sector de insumos agrícolas, se analizaron las siguientes variables:

Competidores: después de realizar una búsqueda exhaustiva sobre estadísticas del sector, se obtuvo información alusiva al año 2016, siendo esta la más actualizada disponible en un informe presentado por el Instituto Colombiano Agropecuario. Para el año 2016 se encontraban registradas 1.868 empresas en el país, reportando en total las siguientes cifras:

Tabla 4. Reporte ventas empresas comercializadoras fertilizantes año 2016

Kg		Lt	
Producción	Ventas	Producción	Ventas
1.565.89.190	2.578.746.218	60.079.819	17.426.333

ICA (2016).

En cuanto al municipio de Cartago Valle, la Cámara de Comercio reporta un total de 32 empresas bajo la actividad de comercio al por mayor de materias primas agropecuarias animales vivos, encontrando que 29 son micro empresas con una planta de personal entre 1 y 10 empleados. Asimismo, se encuentran 2 empresas con una planta de personal entre 10 y 20 empleados; y una empresa con una planta de personal que oscila entre 50 y 100 empleados. Por tanto, se evidencia un volumen importante de empresas que realizan lo mismo, haciendo que cada organización deba esforzarse por desarrollar atributos diferenciadores con el fin de que puedan sostenerse en el mercado. Dado lo anterior se considera que esta fuerza es una **amenaza** para el sector, ya que los clientes buscan una relación calidad/precio razón por la cual los esfuerzos de las compañías se dirigen al fortalecimiento de estas variables para competir.

Diversidad de competidores: en el sector de comercialización de productos agroindustriales, se encuentran empresas de diferentes tamaños, encontrando empresas grandes con una robusta estructura organizacional que permite que existan áreas debidamente conformadas, con funciones claras y que aplican estrategias de marketing para promocionar sus productos; de igual manera, cuentan con un portafolio de productos diversificado que facilita al cliente la compra.

Le siguen las empresas medianas que, aunque no tienen una gran cantidad de empleados, se destacan por contar con una cultura organizacional más arraigada, lo que genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso, viéndose reflejado en la calidad del servicio que prestan. Finalmente, se encuentran las empresas pequeñas y micro, con un limitado número de colaboradores, con poli funciones para dar alcance a todas las actividades que requieren la operación normal de la empresa. Por tanto, no cuentan con los recursos humanos ni económicos para gestionar de manera adecuada la organización, no definen planes estratégicos ni realizan esfuerzos por emprender acciones de mercadeo que contribuyan a su posicionamiento en el mercado.

Crecimiento del sector: teniendo en cuenta que el sector objeto de estudio tiene una dependencia del comportamiento del sector agropecuario, el cual mantuvo una buena dinámica de crecimiento durante el primer semestre de 2018, a pesar de haberse desacelerado frente a igual período de 2017. Por tanto, el PIB real del sector creció un 4.2% anual comparado con el 7.8% registrado en la primera mitad de 2017, favorecido por las buenas condiciones climáticas que prevalecieron en el país. Ello le permitió no solo crecer a un ritmo superior al esperado (2.3% a inicios de 2018), sino también por encima del 2.5% anual de la economía en su conjunto. Sin embargo, el sector presenta quejas respecto a la disminución de la rentabilidad causada por altos costos de producción y bajos precios pagados al productor, especialmente en los sectores pecuario, cafetero y arrocerero (ANIF, 2018).

A nivel de subsectores, el sector agropecuario presentó crecimientos sostenidos durante el primer semestre de 2018. La silvicultura y producción maderera se expandió un 5.1% anual en este período (vs. 3.4% un año atrás). Por su parte, los cultivos agrícolas crecieron un 4.2% anual (vs. 7.8%), tanto en los cultivos permanentes (palma africana y caña de azúcar) como los cultivos transitorios (arroz y café). La ganadería se expandió un 4.1% anual (vs. 10.4%), gracias al dinamismo de rubros como la leche, el pollo y el cerdo. Finalmente, la pesca-acuicultura se contrajo un -2.2% (vs. +6.6%). Todos estos sectores requieren insumos y materias primas que son proporcionadas por las empresas que los comercializan, razón por la cual en la medida en que estos subsectores se encuentren en crecimiento, el sector de insumos agropecuarios también lo estará.

Costos de almacenaje: para el almacenamiento de insumos agrícolas, entre ellos, los fertilizantes, deben tenerse en cuenta las guías propuestas por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), donde deben tomarse en cuenta para su adecuada manipulación, así como contar con el espacio físico suficiente para delimitar las zonas y clasificar los productos por su peligrosidad. En cuanto a costos, estos no son altos ya que son productos con vencimientos en periodos largos de tiempo y con una alta rotación, haciendo que sea eficiente la gestión de inventarios.

Incrementos de la capacidad: la capacidad en el sector se encuentra ligada a la demanda de los productos, a una mayor demanda es fácil contar con un mayor número de productos, solo se requiere de una adecuada gestión de inventarios y una estructura física adecuada para contar con mayores niveles de abastecimiento.

Capacidad de diferenciación del producto: en el sector la motivación de la compra de los clientes está influenciada por los factores precio y servicio, situación que aumenta la rivalidad entre las empresas existentes, dado que no son productos de una alta especificación o diferenciación.

Importancia para la empresa: para las empresas del sector existe un alto interés por destacarse y sostenerse en el mercado, por lo tanto, se esfuerzan por prestar un buen servicio y ofrecer productos con altos estándares de calidad, siendo necesario establecer alianzas estratégicas con proveedores.

Rentabilidad del sector: como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de comercialización de insumos agrícolas depende del comportamiento del sector agropecuario, ya que en la medida que dicho sector crezca, requerirá una mayor cantidad de insumos para su sostenimiento. En años anteriores la rentabilidad del sector era significativa, dado que existía un monopolio respecto a la distribución, no obstante, con los tratados de libre comercio, empezaron a ingresar insumos provenientes de otros países con precios por debajo incluso en un 30%,

obligando a las comercializadoras colombianas a bajar sus precios para competir, afectando de esta manera su rentabilidad (Dinero, 2015).

6.1.2 El ingreso de nuevas empresas al sector.

Para disminuir el riesgo de que nuevas empresas ingresen al sector y aumenten la rivalidad entre los existentes, las empresas desarrollan barreras de entrada tales como economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, entre otros; siendo estas una dificultad importante para acceder a la industria, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial (Porter M. E., 2007). Dichas barreras de entrada se caracterizan por:

Economías de escala: para la adquisición de los productos es importante aplicar economías de escala que permitan adquirir una cantidad considerable de productos para obtener mayores beneficios en precios, disminuyendo de esta manera los costos de operación, diferencia que puede aprovecharse para aumentar la rentabilidad de las empresas o para beneficiar al cliente con un precio más bajo y enfrentar a la competencia. Dado que los insumos agropecuarios no son perecederos, este tipo de negociaciones puede llevarse a cabo sin dificultad, solo se requiere contar con capital de trabajo o alianzas estratégicas con los proveedores.

Diferenciación del producto: en el sector de insumos agropecuarios no existe mayor diferenciación del producto, independiente de la marca, las materias primas para su elaboración son similares, lo que hace que terminen siendo utilizados con la misma eficacia, razón por la cual no hay un posicionamiento de marcas que se convierta en una barrera de entrada.

Costos de cambio para el comprador: cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Mientras más altos los costos de cambiar de proveedor más difícil será para un nuevo actor adquirir clientes. En este caso, los compradores no tienen que asumir costos para cambiarse de proveedor, ya que su relación se basa en las condiciones comerciales que hayan establecido previamente como el precio, descuentos por pronto pago, plazos de pago, créditos, entre otros; cuando encuentran un proveedor que puede equiparar o mejorar dichas condiciones, simplemente se cambian sin tener mayores afectaciones, razón por la que se

considera no es una barrera de entrada representativa en el sector de comercialización de insumos agropecuarios.

Acceso a canales de distribución: se entiende por canales de distribución a las vías que las empresas definen para llevar sus productos a sus clientes de la forma más económica, eficiente y efectiva. Existen diferentes tipos de canales que las empresas pueden utilizar, entre los que se encuentran los canales tradicionales que incluyen la venta directa en un punto de venta o mediante el uso de intermediarios (canal indirecto). Precisamente este el tipo de distribución más utilizado en el sector; dado que en general los clientes son personas del campo que prefieren realizar sus pedidos directamente en la empresa y los productos pueden ser entregados en el lugar que lo indique el cliente. Es importante que el sector innove en sus canales de distribución a través de canales electrónicos, haciendo uso del internet como medio para conectar con los compradores.

Necesidades de capital: cuando se crea una empresa, se requiere de una inversión inicial que está dada por los diferentes recursos que se requieren para su operación (humanos, tecnológicos, maquinaria, herramienta y equipos). Asimismo, para entrar a competir es necesario realizar una inversión en adecuaciones a la infraestructura, marketing, inventario, entre otros. Hablando propiamente del sector de comercialización de insumos agropecuarios, la necesidad de capital más importante está orientada a la adquisición de inventario con el fin de garantizar un portafolio de productos diversificado y en las cantidades suficientes para atender la demanda. En cuanto a tecnología, solo se requiere invertir en equipos de cómputo y comunicación ya que para el proceso de comercialización no se necesitan maquinarias y equipos de cuantioso valor.

Acceso a tecnologías de punta: para el proceso de comercialización, la tecnología de punta puede aplicarse a sistemas de información para una adecuada gestión de inventarios, como pueden ser los lectores de barras que permiten un control de las existencias en bodega. Asimismo, la tecnología se incorpora a los canales de comercialización para desarrollar estrategias de marketing digital. No obstante, esta inversión no es representativa, comparado con otros sectores donde la tecnología de punta puede ser ostentosa al verse en la necesidad de adquirir maquinaria y equipos que optimicen los procesos.

Acceso a materias primas: la elección de unas buenas materias primas es fundamental para obtener unos productos finales de alta calidad. Para ello, es primordial contar con una cartera de proveedores que trabajen en como aliados estratégicos en la cadena de suministro. La elaboración de abonos y fertilizantes en el país depende de materias primas importadas. Algunos productos como el nitrógeno, uno de los elementos principales para la producción de abonos, son producidos en el mercado local, pero no cubren la totalidad de la demanda. Por tanto, la industria se ve afectada con el comportamiento del dólar ya que afecta el precio de las materias primas y por ende el precio del producto final.

Protección gubernamental: teniendo en cuenta que los fertilizantes participan con un 20% y 30% de los costos de producción en cultivos transitorios como: la papa, algodón, arroz, maíz blanco y sorgo, y en cultivos permanentes van del 15% al 30% como: palma, café, caña panelera y cacao (Fernández, 2016); y como consecuencia de la alta dependencia de materias primas importadas para la elaboración y comercialización de fertilizantes en Colombia, existe una alta vulnerabilidad frente a las fluctuaciones en las variables externas que determinan el precio y la alta disponibilidad de los fertilizantes en el país, lo que implica que la competitividad del sector agropecuario y el ingreso de los productores pueden verse afectado. Por lo anterior, el Ministerio de Agricultura define políticas para monitorear el comportamiento de los precios cuando existen fallas en el funcionamiento de los mercados. De igual manera, el Gobierno a través de los diferentes tratados de libre comercio ha logrado eliminar y/o disminuir los aranceles para la importación de materias primas. De otro lado, el ICA y el Invima vigilan las empresas productoras de insumos agropecuarios con el fin de contrarrestar los efectos del contrabando.

Efecto de la curva de experiencia: a medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costes, cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de forma eficiente. De igual manera, la experiencia que se adquiere hace que la gestión empresarial sea más dinámica y le permita actuar frente a sus competidores. Por tanto, conocer el sector y el negocio se convierte en una barrera de entrada importante ya que debilita al que ingresa, porque tiene una ventaja sobre el conocimiento

de las preferencias y hábitos de clientes, disponibilidad de proveedores, formas de realizar el proceso con una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

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. Teniendo en cuenta que el crecimiento del sector es lento, la entrada de nuevas empresas puede disminuir las ventas y los resultados financieros de las empresas establecidas. Cabe también mencionar que las empresas del sector en general no poseen elevados recursos para defenderse, ni cuentan con una capacidad productiva sobranante para satisfacer las necesidades futuras o ventajas con respecto a los canales de distribución o clientes.

6.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:

Número de proveedores importantes: en el mercado existen un número importante de proveedores que venden los insumos agropecuarios, lo que permite que las empresas comercializadoras de dichos productos tengan la disponibilidad de seleccionar teniendo en cuenta variables como calidad, precio y oportunidad, por tanto, en este aspecto los proveedores pierden su poder de negociación.

Costo de cambio de los productos del proveedor: los productos que ofrecen los proveedores no son diferenciados, por lo que el cambio de proveedor no implica costos importantes para la empresa. Asimismo, los clientes tienen la posibilidad de utilizar insumos como es el caso de los fertilizantes, que los pueden fabricar de manera artesanal con excrementos de animales.

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor: es una posibilidad real para el sector, ya que el proceso de comercialización puede ser desarrollado con una inversión no muy representativa, por tanto, pueden evitar la intermediación y llegar al cliente final.

6.1.4 Poder de negociación de los compradores.

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

Número de compradores importantes: los compradores son pequeños y grandes empresas o personas naturales que pertenecen al sector agropecuario, existiendo entonces un número importante de clientes para el sector, haciendo que las ventas no se concentren en algunos clientes, por tanto, y si bien es cierto, en la misma magnitud se encuentran con la disponibilidad diferentes oferentes, finalmente no tienen injerencia en los precios o en el comportamiento de la industria, razón por la cual su poder es bajo.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: aunque los insumos agropecuarios representan un porcentaje importante en los costos de operación, no les resulta atractivo producir los productos que requieren para su actividad, esto teniendo en cuenta los costos de inversión, la curva de aprendizaje y demás variables que deban tomarse en cuenta a la hora de incorporar una nueva unidad de negocio.

Rentabilidad del Comprador: los insumos agropecuarios afectan la rentabilidad de los compradores dada la participación que estos tienen en los costos de operación. La presión que realizan cuando los precios están altos, la realizan a través del Gobierno, apoyándose en las asociaciones y agremiaciones que los representan; obtienen entonces en ocasiones que los costos de las materias primas para la elaboración de los insumos sean intervenidos o se benefician con auxilios del Estado.

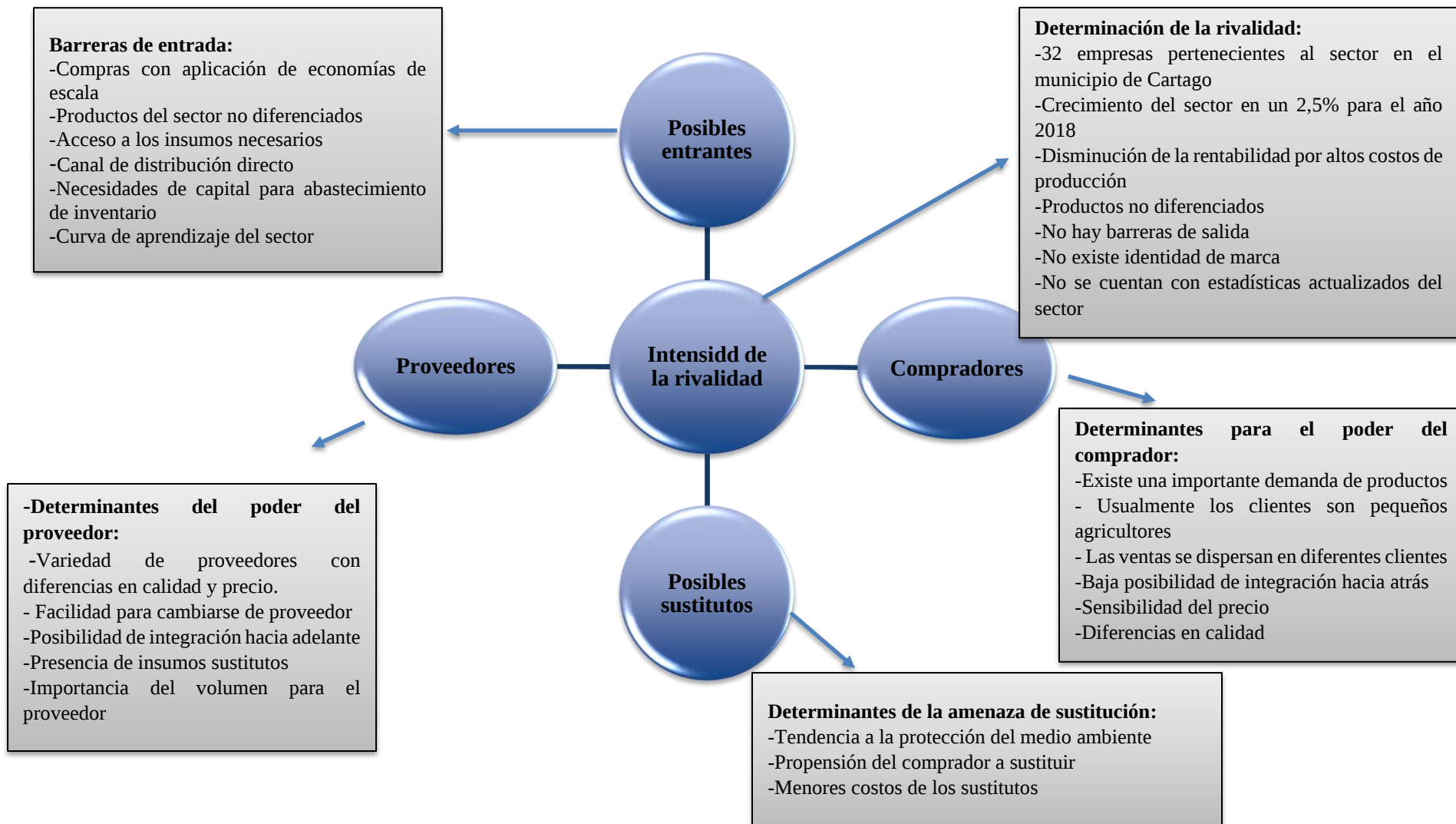
6.1.5 Amenaza de productos sustitutos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

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

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro: en cuanto a los productos sustitutos de los fertilizantes pueden destacarse los abonos orgánicos, productos que se encuentran en auge por la tendencia que existe a la protección del medio ambiente y al uso de productos naturales. Se hace referencia entonces al abono con estiércol, el humus y el compostaje. Se destaca en esta rama el humus líquido es un producto que contiene todos aquellos microorganismos y además de las riquezas que se encuentran en el humus sólido de lombriz, contiene también importantes nutrientes naturales, extractos vegetales, ácidos húmicos y aminoácidos que lo que hacen es enriquecer el producto final.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo: se presenta una amenaza fuerte ya que la relación precio/función respecto a los productos actuales puede ser mejor, por tanto, entre más se dé a conocer el proceso de fertilización orgánica, podrán desplazarse los fertilizantes a base de sustancias químicas.



El sector de los insumos agropecuarios se encuentra ligado al comportamiento del sector agropecuario, en tanto este crezca, el otro verá incrementada su demanda. Asimismo, es un sector que requiere innovación en cuanto a los proveedores, toda vez que las tendencias a la protección del medio ambiente han volcado la mirada al uso de productos orgánicos, siendo entonces necesario fortalecer el portafolio de productos y ofrecer a los clientes estas alternativas. En cuanto a la intensidad de los competidores actuales, puede decirse que existe una cantidad significativa de empresas que comercializan insumos agropecuarios, haciendo que cada uno luche por conservar su participación en el mercado, por tanto, la calidad de los insumos, el servicio postventa y la atención al cliente se convierten en atributos diferenciadores.

Haciendo referencia al ingreso de nuevos competidores, es una posibilidad latente, desde el entendido que el sector no cuenta con barreras de entrada importantes; los requerimientos de capital no son altos, la curva de aprendizaje no es especializada y las políticas gubernamentales no restringe el ingreso de nuevos competidores. En tanto, el poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que existe en el mercado disponibilidad de oferentes lo que contribuye a que las decisiones de compra se tomen con base en calidad, precio y condiciones comerciales.

Terminando el análisis de las cinco fuerzas competitivas, se hace mención al poder de negociación de los compradores, pudiendo concluir que no ejercen una presión significativa dado que existe variedad de compradores, haciendo que no se formen monopolios u oligopolios para forzar sobre precios y condiciones comerciales.

6.2 Diagnóstico del ambiente externo e interno de la empresa

6.2.1 Diagnóstico externo.

Las fuerzas externas se dividen en cuatro categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Dimensión política

Los gobiernos locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas. En esta dimensión se analizan las políticas definidas por el Gobierno, incentivos empresariales, regulaciones especiales, tratados internacionales, entre otros (David, 2003). Vease en la siguiente tabla las variables que se consideran de impacto en la empresa:

Tabla 5. Variable política: Control de precios a fertilizantes

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Control de precios a fertilizantes: Decreto 1988 de 2013.	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, es el encargado de revisar el mecanismo de intervención para los precios de los fertilizantes para lo cual tiene en cuenta las recomendaciones de la Comisión Intersectorial de Insumos Agrícolas y Pecuarios.	Las empresas deben reportar al Ministerio de Agricultura los costos de comercialización, los cuales se entienden como aquellos en los que incurrieron las personas naturales o jurídicas al comercializar los productos (Minagricultura, 2018).	Los costos de los fertilizantes afectan directamente la rentabilidad del sector del agro, por tanto, requieren ser controlados para que las empresas no eleven los precios de los productos y puedan ser competitivos. En la medida en que este control exista, la competencia desleal se controla y las empresas existentes pueden ofrecer a sus clientes productos a precios asequibles.		X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Dimensión política: Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad”	En el Plan de Desarrollo está incluida la Estrategia de “Coseche y Venta a la Fija”, con la cual se pretende beneficiar a 300.000 productores en temas de	Esta estrategia definida por el gobierno, se relaciona de manera directa con el sector de insumos agropecuarios, dada la necesidad que tienen los	La empresa se beneficia de este tipo de programas que emprende el Estado, ya que en la medida en que el sector del agro crezca, se requerirá una mayor cantidad		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	comercialización; brindar acompañamiento a 550.000 productores con extensión agropecuaria; aumentar las exportaciones de origen agropecuario en un 22%; y generar condiciones para lograr un crecimiento anual del 4% para el sector agropecuario (Minagricultura, 2019).	agricultores de usar dichos productos para garantizar sus cosechas, así como para la crianza de los animales. En la medida en que obtengan beneficios del Gobierno, podrán mejorar la calidad de su proceso productivo.	de insumos agropecuarios para garantizar la normal operación de las actividades que se realizan en el campo. El sector de insumos depende de manera proporcional al comportamiento del sector agro, en la medida en que uno crezca, el otro también lo hace, y viceversa.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Dimensión política: Ley de financiamiento 1943 de 2018

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Ley de financiamiento 1943 de 2018	Beneficios tributarios para el agro: dentro de los aspectos que pueden destacarse en pro del sector del agro, se encuentran los siguientes: deducir tributos (tasas, impuestos y contribuciones) pagados. Así las cosas, es 100% deducible los impuestos (predial, automotores, registro, entre	Existe un importante incentivo tributario para el desarrollo del campo colombiano en donde las rentas que provienen de inversiones que incrementen la productividad en el agro se entenderán exentas por un término de 10 años (Asuntos Legales, 2019)	Los beneficios tributarios a los que puedan acceder los agricultores, contribuyen a que cuenten con un mejor flujo de efectivo y un nivel de rentabilidad mayor, razón por la cual pueden adquirir los insumos agropecuarios con más		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	otros), tasas (las pagadas por determinados servicios del estado, como los derechos de inscripción ante las Cámaras de Comercio, tasas ante ICA, Anla, o, en la zona gris, ante las Notaría), y las contribuciones (la contribución parafiscal referente a la vigilancia que hacen las Superintendencias, por ejemplo), cuando tenga relación de causalidad con la actividad económica (Asuntos Legales, 2019).	Se relaciona con el sector desde el punto de vista que genera un impacto directo en las finanzas de los agricultores, promoviendo su desarrollo al permitir que puedan hacer crecer sus negocios y obtener mayores beneficios en cuanto a rentabilidad por disminución en impuestos.	facilidad, propiciando un aumento en las ventas del sector. Asimismo, con los incentivos tributarios, las empresas pueden desarrollar proyectos de inversión que contribuyan al crecimiento organizacional, generando más empleo y teniendo mayor responsabilidad socio empresarial.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Dimensión política: Tratados de Libre Comercio

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Tratados de Libre Comercio	El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, ha impulsado el sector agrícola ya que desde el 2012 que fue firmado dicho tratado, este país ha desplazado otros proveedores y	Para la fabricación de bienes agrícolas es necesario el uso de insumos ya sean fertilizantes, plaguicidas, abonos, entre otros. Actualmente, los abonos contribuyen al mejoramiento	En lo referente a Colombia, el país le está apostando a los abonos importados, debido a que estos están presentando una disminución hasta del 20% en sus precios en comparación con	X	

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	del total de las importaciones que realiza, un 70% las adquiere desde Colombia, siendo los preferidos el maíz, la soya, trigo, fríjol y el arroz. En el caso del trigo, producto de los acuerdos con Canadá y EEUU, ambos países compiten y comparten el mercado de importaciones de Colombia (Portafolio, 2018).	de la producción mundial de alimentos agrícolas. Haciendo referencia a los insumos agropecuarios, en los que se destacan los abonos, En Colombia predominan los productos inorgánicos, en los que sobresalen las concentraciones de macronutrientes, los cuales representan el 95% de las ventas totales.	los productos nacionales. Los países de donde más se exportan insumos son Estados Unidos y Rusia, registrando para el 2017 unas importaciones por valor de (FOB) US\$83.350.159 y 35.557.467. En la medida en que se obtengan productos de otros países con precios mas bajos, las ventas de las empresas del sector pueden verse afectadas de manera negativa y se incrementa la rivalidad de la competencia.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Dimensión política: Participación de las asociaciones y agremiaciones en las políticas gubernamentales

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Participación de las asociaciones y agremiaciones en las políticas gubernamentales	La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, es la agremiación encargada de velar por el crecimiento del sector y gestionar recursos ante el Estado. Monitorea constantemente cualquier variable que pueda afectar el desempeño del sector. como es el caso de la disminución del presupuesto del sector agropecuario para el año 2020, que es de \$1,79 billones de pesos, lo cual representa una caída superior al 20% con respecto al presupuesto de este año. La SAC hace un llamado al Gobierno Nacional y al Congreso de la República para que en el proceso de discusión y aprobación del presupuesto nacional para el 2020 se fortalezca significativamente el monto asignado al sector	La SAC tiene que ver directamente con el desarrollo del sector, tanto que continuamente busca mecanismos que ayuden a los agropecuarios, siendo el caso de la gestión con Asobacaria y Finagro, donde se definió una estrategia enfocada al desempeño y características del financiamiento para los productores del sector agropecuario. El compromiso de las entidades continúa dirigido a que este tipo de instrumentos se conviertan en insumos para implementar políticas públicas, que contribuyan a la inclusión financiera del sector rural y complementen las iniciativas	La necesidad de fortalecer el estatus sanitario del país para garantizar que los productos sean aceptados en los mercados internacionales y prevenir situaciones que pongan en riesgo la sanidad animal y vegetal, obligan a las empresas del sector a fortalecer el proceso productivo a través de la calidad de los insumos agropecuarios que utilizan, así como la capacitación y vigilancia durante todo el tiempo que duran los procesos agrícolas; por tanto, la gestión de este tipo de sociedades ante el Estado se convierte en una oportunidad para la gestión de recursos y la creación de programas que benefician el campo y por ende todas las		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	agropecuario de nuestro país (SAC, 2019).	que se vienen liderando desde el sector privado, para garantizar que los empresarios de este sector hagan un uso activo de los servicios y productos financieros formales.	empresas adjuntas a los subsectores.		

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión política se evidencian oportunidades tales como el control de precios a fertilizantes, ya que al existir una regulación por parte del Gobierno, se disminuye la competencia desleal y la oferta se nivela. De igual manera, se ve como oportunidad el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad”, toda vez que a través de los planes y programas, el sector agrícola puede crecer y fortalecer la productividad, lo que se convierte en una mayor demanda de insumos. Se destaca también como oportunidad, la Ley de financiamiento creada por el Estado en el año 2018, puesto que los agricultores pueden ver aliviado su flujo de efectivo, lo que permite que puedan acceder a mejores negociaciones con sus proveedores.

Dimensión económica.

Con el análisis de la dimensión económica, se pretende establecer cuales son aquellos indicadores económicos que impactan directamente sobre los resultados de las empresas del sector, encontrando que para el caso en mención, las variables son el IPC, las tasas de interés, la tasa de cambio y el PIB. Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más

costosos o no están disponibles (David, 2003). Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce.

Tabla 10. Dimensión económica: Comportamiento IPC

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O						
Comportamiento del IPC	El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base (Banco República, 2019). Su comportamiento fluctúa año tras año y es comparado con la meta establecida por el Banco de La República que es del 3%. En la siguiente tabla se aprecian los resultados para los últimos cinco años:	El IPC impacta sobre todos los sectores de la economía, ya que determina el poder adquisitivo de las personas para acceder a los diferentes bienes y servicios, para el caso de estudio, y teniendo en cuenta que no pueden dejarse de comprar los insumos agropecuarios porque estarían poniendo el riesgo la calidad de los productos, el IPC ocasiona que los precios se encarezcan, afectando al consumidor final.	Este indicador impacta de manera positiva o negativa sobre la empresa según el resultado, es decir, cuando el IPC se encuentra por fuera de los límites establecidos (o sea, mayor al 3%), como ha sido el caso de los últimos años, no resulta fácil cumplir con las metas de ventas, puesto que en los hogares se contraen los gastos y dan prelación a las necesidades básicas.		X						
	<table><tr><th>Año</th><th>IPC (Variación anual)</th></tr><tr><td>2015</td><td>6,77%</td></tr><tr><td>2016</td><td>5,75%</td></tr></table>	Año	IPC (Variación anual)	2015	6,77%	2016	5,75%	Para los años 2017 y 2018 se presenta una disminución en el índice de precios al	Cuando este fenómeno es, al contrario, es decir, el IPC se encuentra por debajo de la meta establecida por el Banco de La República, la economía se		
Año	IPC (Variación anual)										
2015	6,77%										
2016	5,75%										

Variable	Justificación y tendencia		Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	2017	4,09%	consumidor. Los grupos de gasto que más contribuyeron a que el IPC presentara una disminución para el año 2017 son: alimentos con una disminución de 5,30 puntos respecto al año inmediatamente anterior, vestido y calzado con una disminución de 2 puntos, y medicina con una reducción de 1,8 puntos (DANE, 2018). No obstante, para el último año, es decir, para el 2019 vuelve y se presenta un alza, con una diferencia de 0,62 puntos.	dinamiza y se activan las compras, fortaleciéndose de esta manera las ventas e ingresos de la organización. Dado que a partir del año 2016 este indicador presenta una tendencia a la baja, se convierte en una oportunidad para que exista mayor poder de compra por parte de los clientes.		
	2018	3,18%				
	2019	3,8%				
	Analizando el comportamiento del IPC en un período de cinco años, se evidencia un IPC que para los años 2015 y 2016 inicia con unos valores elevados, queriendo decir que los colombianos perdieron poder adquisitivo y la economía del país se vio afectada.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Dimensión económica: Comportamiento tasas de interés

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Comportamiento de las tasas de interés	La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier	Lo que sucede al incrementarse las tasas de interés, es que los bancos le	Para la empresa, cuando las tasas de interés se encuentran al alza, frenan los proyectos		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O												
	producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube (Banco de La República, 2018). Teniendo en cuenta el impacto que tienen las tasas de interés para las fuentes de financiación de las empresas, se considera importante analizar sus resultados de durante los últimos cinco años: <table> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de interés</th> </tr> <tr> <td>30-12-2015</td> <td>5,75%</td> </tr> <tr> <td>29-12-2016</td> <td>7,50%</td> </tr> <tr> <td>27-12-2017</td> <td>4,75%</td> </tr> <tr> <td>28/12/2018</td> <td>4,25%</td> </tr> <tr> <td>30/12/2019</td> <td>4,25%</td> </tr> </table> Tal como puede apreciarse en la tabla, la tasa de interés más alta se registró en el año 2016, debido a las medidas que estaba tomando el Banco de La República para	Año	Tasa de interés	30-12-2015	5,75%	29-12-2016	7,50%	27-12-2017	4,75%	28/12/2018	4,25%	30/12/2019	4,25%	cobran a la gente y a las empresas una mayor tasa en los créditos que se otorgan; todo esto con la finalidad de que se busque menos dinero prestado para consumir, y que las empresas se endeuden menos para invertir. Para el año 2017 comienza una disminución en las tasas de interés, logrando una baja de 2,75 puntos respecto al año 2016. Para el año 2018 continúa bajando y se ubica en 4,25%, y a partir de allí, la Junta Directiva del Banco de la República decidió mantener estables	de inversión para el mejoramiento de los procesos y expansión del negocio; de igual manera, se afectan las ventas, ya que el uso del datafono disminuye por temor a los sobrecostos en los intereses bancarios. Cuando disminuyen la organización puede pensar en aumentar su capital de trabajo a través de la financiación con la banca. A partir del año 2017, este indicador presenta una tendencia a la baja, convirtiéndose en una oportunidad para las organizaciones, ya que pueden pensar en proyectos para expandir sus negocios a		
Año	Tasa de interés																
30-12-2015	5,75%																
29-12-2016	7,50%																
27-12-2017	4,75%																
28/12/2018	4,25%																
30/12/2019	4,25%																

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	controlar la inflación que se encontraba por fuera de los límites establecidos (Dinero, 2018).	en dicho valor, hasta la fecha actual (Dinero, 2018).	través de créditos con unos costos financieros más bajos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Dimensión económica: Comportamiento tasa de cambio

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O												
Comportamiento de la tasa de cambio	La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. Revisando el comportamiento de la tasa de cambio durante los años 2018 y 2019 se tiene: <table><tr><th>Mes</th><th>2018</th><th>2019</th></tr><tr><td>Enero</td><td>2.842,67</td><td>3.163,46</td></tr><tr><td>Febrero</td><td>2.855,93</td><td>3.072,01</td></tr><tr><td>Marzo</td><td>2.780,47</td><td>3.174,79</td></tr></table>	Mes	2018	2019	Enero	2.842,67	3.163,46	Febrero	2.855,93	3.072,01	Marzo	2.780,47	3.174,79	Se relaciona desde el punto de vista de las importaciones dado que una mayor tasa de cambio presiona al alza los artículos o materias primas importadas los cuales han incrementado su importancia en del patrón de consumo local y causando, de esta manera, un detrimento del poder adquisitivo de los	Para la empresa, una tasa de cambio al alza afecta de manera negativa sus costos de comercialización, esto debido a que los proveedores deben importar algunas materias primas para la elaboración de los fertilizantes. Estos sobrecostos deben ser trasladados al precio de venta, pudiendo provocar una disminución de las ventas y afectando de esta manera los ingresos de la organización.		X
Mes	2018	2019															
Enero	2.842,67	3.163,46															
Febrero	2.855,93	3.072,01															
Marzo	2.780,47	3.174,79															

Variable	Justificación y tendencia			Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	Abril	2.806,28	3.247,72	colombianos (Alponiente, 2017). En promedio, los expertos proyectan que la tasa de cambio se ubicará en niveles de \$3.360, pues el mercado seguirá atento a los retos comerciales y políticos, aspectos en los que seguirán vigentes las conversaciones entre Washington y Pekín, por la negociación de la fase dos de su acuerdo, y el brexit. A esto se suman las elecciones presidenciales de Estados Unidos, que también causarán incertidumbre, y el monitoreo del crecimiento mundial, ya que se podría generar temor por una mayor desaceleración global (La República, 2019).	Para el año 2019 se evidencia un comportamiento al alza, encontrándose durante todo el año una tasa superior a los \$3.000. Se considera que fue un año de alta volatilidad debido a la incertidumbre generada por la guerra comercial entre Estados Unidos y China, por tanto, los analistas consideran que el año 2020 será de cautela por estas mismas variables (La República, 2019). Con la tasa de cambio elevada, las importaciones de insumos se contraen, situación que resulta ser una oportunidad para que las empresas del sector ganen terreno en las ventas.		
	Mayo	2.893,82	3.375,29				
	Junio	2.930,80	3.205,67				
	Julio	2.880,79	3.262,81				
	Agosto	2.999,57	3.464,15				
	Septiembre	2.972,18	3.462,01				
	Octubre	3.188,69	3.389,94				
	Noviembre	3.240,02	3.522,48				
	Diciembre	2.195,03	3.277,14				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Dimensión económica: Comportamiento PIB*

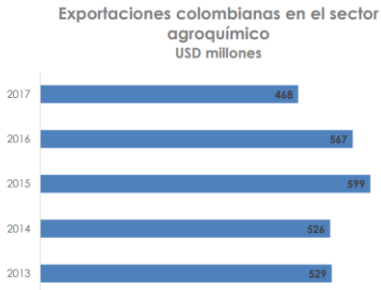
Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Comportamiento del PIB	Entiéndase por PIB el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior (Banco República, 2019). Durante el primer trimestre de 2017 el PIB del sector agrícola fue el que más aportó a la economía nacional, con un crecimiento del 7,7% respecto al mismo periodo del año anterior. En el caso del PIB de los cultivos, el cual incluye el de café, se presentó una variación del 12% comparando	De acuerdo a La Asociación Internacional de la Industria de los Fertilizantes (IFA), en el 2018, el consumo mundial de fertilizantes creció un 1.3%, con respecto al año anterior alcanzando un estimado de 187 millones de toneladas, cuando la demanda de fósforo y potasio creció, mientras que la demanda de nitrógeno aumentó levemente. Pese a los bajos precios internacionales de productos como los cereales secundarios y el trigo, un incremento en la mayoría de los productos básicos como el arroz y la soja, posibilitó un crecimiento en el consumo de fertilizantes.			X

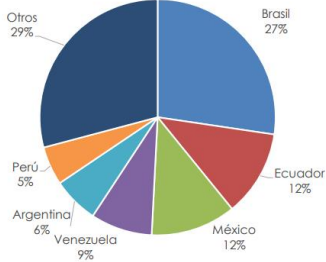
Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	los mismos periodos (Fierros industrial, 2018). Las Ventas de plaguicidas y fertilizantes para el año 2018 alcanzó los US\$1.200 millones, porque la agricultura no está creciendo, ya que desde hace varios años viene creciendo a un ritmo del 2%. Se espera que, con la diversificación del portafolio, para el año 2023 llegue al 4%, esto si el sector se enfoca en productos como el cacao, mango y palma. Dichos productos producen alrededor de US\$1.450 millones y en cinco años se podría hablar casi de US\$4.000 millones (Portafolio, 2018). Cabe resaltar, además, que países como Ecuador registran un crecimiento del 3,8% en su PIB	Para el 2019, se espera que la demanda mundial de fertilizantes siga aumentando moderadamente entre un 0.7-0.8% (189Mt). Este leve crecimiento está previsto siempre y cuando factores como: clima desfavorable, la depreciación de la moneda en países consumidores, tensiones geopolíticas y avances en la eficiencia del uso de fertilizantes en países desarrollados y en China, no irrumpa drásticamente la producción de estos productos. La IFA prevé que para el 2020 la demanda de fertilizantes repunte al registrar un crecimiento del 1.6% (191.4 Mt) gracias a una mejora de los precios de los			

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	agrícola y Chile, 4,8%, lo que los ubica por encima de los niveles de desarrollo agrícola de Colombia.	granos y a un aumento en la superficie sembrada con cereales.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Dimensión económica: Niveles de exportación

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Niveles de exportación	Las exportaciones en los últimos años se muestran en el siguiente gráfico:  Para el 2013 se exportaron 529 USD millones, 2014 -526 USD millones, 2015 -599 - USD millones, 2016 -567 -USD millones y	Los fertilizantes tienen un rol sumamente importante en la producción agrícola debido a que ayudan al crecimiento y desarrollo de los cultivos. En Colombia, particularmente, los agricultores deben suplir la acidez del suelo y los requerimientos de nitrógeno, fósforo y potasio de sus cultivos, y la mejor manera de hacerlo es a través de fertilizantes. Por esta razón,	Los principales productos que se exportan son: *Insecticidas, que para el año 2017 alcanzaron un nivel de exportación FOB USD 168,1 millones. *Fungicidas FOB 2017: USD 159,2 millones * Fertilizantes FOB 2017: USD 51,8 millones Las exportaciones se convierten en una oportunidad para que las		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	2017 – 468 USD millones (Procolombia, 2018). Se observa un comportamiento fluctuante de las exportaciones que se fortalece con el comportamiento de la tasa de cambio. Principales destinos de las exportaciones colombianas de agroquímicos 2017  Los principales destinos de las exportaciones colombianas en el sector agroquímico son los países de la región latinoamericana. El país al cual se exporta la mayor parte de agroquímicos es Brasil, con una participación del	estos productos son de alta demanda en el país. Asimismo, en el país existen 22 millones de hectáreas aptas para actividades agrícolas, pero tan sólo se utilizan un poco más de 5 millones de hectáreas. Por esta razón, existe subnutrición en los cultivos agrícolas, pues para esta cantidad de suelo cultivado el consumo de fertilizantes debería ser de 2,5 millones de toneladas, pero actualmente es de 1,6 millones. Esta situación, representa un gran potencial para el uso y comercialización de estos productos (Ventura Group, 2017).	empresas del sector incursionen en los mercados internacionales: Valor de mercado global para agroquímicos 2016-2025 TCAC 2016-2025: 4,1%  Se espera que para el año 2015 el mercado global para agroquímicos alcance los USD 308,92 mil millones, esto debido al crecimiento del mercado hortícola y florícola, la creciente alfabetización de los productores y el crecimiento de la población mundial (Procolombia, 2018)..		

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	27%, seguido por Ecuador y México con un 12% cada uno.				

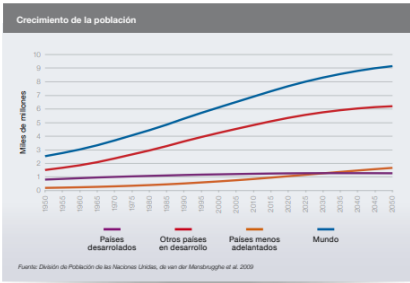
Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados las variables que hacen parte de la dimensión económica, puede decirse que se detecta como oportunidad importante, es el comportamiento del IPC con tendencia a la baja, lo que permite que la economía se dinamice y se intensifiquen las compras, beneficiándose de esta manera las empresas. Se destaca también como oportunidad, el comportamiento del PIB, ya que es un sector en crecimiento, donde la participación de los fertilizantes en los costos de operación de los productores, alcanza el 35%. También puede hacerse referencia a los niveles de exportación como una oportunidad importante para la obtención de mejores resultados en el sector, dada la buena aceptación que tienen los productos agrícolas en el mercado internacional.

Dimensión social

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias (David, 2003). En esta dimensión, se analizan los aspectos que tienen que ver con creencias, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa como las diferentes condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Tabla 15. *Dimensión social: Crecimiento poblacional*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Crecimiento poblacional	Estudios aseguran que para el 2050 la población mundial rondará los 8.900 millones de personas, más de 80% concentradas en las ciudades, lo que implica que la demanda por alimentos se fortalecerá lo cual supondrá una presión al alza en el uso de fertilizantes para suplir las necesidades alimenticias del planeta (FAO, 2017).  Fuente: División de Población de las Naciones Unidas, de van der Meerdinghe et al. 2009	La alimentación como necesidad básica que impulsa el desarrollo del agro: Dentro de las actividades principales del sector agrícola se encuentra el suministro a la población de las cantidades crecientes de alimentos necesarias para su subsistencia. Se prevé que la demanda mundial de alimentos en 2050 aumente al menos un 60 % por encima de los niveles de 2006, impulsada por el crecimiento demográfico y de los ingresos, así como por la rápida urbanización.	La importancia de suplir la necesidad de alimentar a un mayor número de personas brinda la posibilidad del crecimiento del sector, razón por la cual se aumenta la demanda de los insumos para el sector agrícola. Así las cosas, es indispensable dentro del proceso productivo, el uso de insumos agropecuarios, en especial de fertilizantes, los cuales proveen nutrientes que los cultivos necesitan. Con los fertilizantes se pueden producir más alimentos y cultivos comerciales, y de mejor calidad, asimismo, con el uso de los fertilizantes se puede mejorar la baja fertilidad de los suelos que han sido sobreexplotados.		X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. *Dimensión social: Tendencia a consumir alimentos orgánicos*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Tendencia a consumir alimentos orgánicos	La comida orgánica ha ganado cierta popularidad, tanto en supermercados como en restaurantes. Los alimentos orgánicos se presentan con mayor prestigio gracias al beneficio para la salud y medio ambiente (El Economista, 2017). Son aquellos provenientes de cultivos no tratados por abonos y plaguicidas químicos. El país está rezagado frente al resto del mundo, pues mientras que en Colombia hay 54 mil hectáreas para el cultivo orgánico, en Argentina hay 2 millones (El Espectador, 2018).	La condición de los orgánicos tiene que ver con la manera en que los productos fueron cultivados y transformados. Un producto es orgánico, ecológico o biológico cuando en su proceso productivo no se usan plaguicidas (insecticidas y fertilizantes químico-sintéticos)	Aunque el consumo en Colombia aumenta día a día, no existe una medición certera de las ventas, y en las tiendas hay muchos productos que dicen ECO o natural, sin serlo. Esta tendencia se convierte en una amenaza para la empresa ya que actualmente su portafolio está centrado en insumos y fertilizantes a base de químicos, lo que no contribuye al proceso de alimentos orgánicos.	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. *Dimensión social: Nivel educativo en el sector*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Nivel educativo del sector	El nivel educativo del sector rural que es donde se encuentran los agricultores, se ha caracterizado por ser bajo, no obstante, el Gobierno ha generado a través de los años estrategias para cambiar esta situación. Es así, como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural constituyó con recursos vigencia 2018 un Fondo en Administración a través de ICETEX denominado: “Acceso a la educación para el sostenimiento de jóvenes rurales” para apoyar y estimular la permanencia de jóvenes aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, en programas de formación técnica y tecnológica en áreas afines al sector agropecuario y de desarrollo rural, mediante el otorgamiento de subsidios de	El papel de la educación rural es fundamental en la construcción de la paz, el posconflicto para el país y su permanencia en el campo fortalecidos como empresarios agrícolas. Con las iniciativas del Estado, para los años 2018 y 2019, se financiaron 6 territorios de Programas de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial que comprenden 11 departamentos, 69 municipios: Alto Patía-Norte del Cauca. Macarena-Guaviare. Putumayo. Sierra Nevada y Perijá. Sur del Tolima. Sur de Córdoba. En el mes de diciembre fueron aprobados subsidios	La educación en el sector rural contribuye a que los jóvenes en especial, puedan adquirir competencias para administrar sus terrenos de manera eficiente, aplicando conocimientos técnicos que les ayuden a obtener mejores cosechas, asimismo, pueden aprender a ser proactivos y estrategias para la gestión de los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de sus parcelas y/o fincas. En la medida en que vean mayores oportunidades en quedarse en el campo cultivando y produciendo, se evitan los desplazamientos a las ciudades en la búsqueda de otras opciones para su subsistencia. Agricultores más capacitados	X	

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	apoyo en la modalidad de sostenimiento (Minagricultura, 2018).	que beneficiarán a 286 jóvenes, con un aporte de \$2.800 millones de la vigencia 2018.	harán un proceso productivo mayormente eficiente y demandarán el uso de insumos agropecuarios de manera adecuada.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Dimensión social: Desempleo

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O									
Desempleo	En el primer trimestre del año 2019, el agro registró una pérdida de 140.000 trabajos, lo que llevó la tasa de desempleo a 12,8%. en el trimestre, el indicador fue de 10,4%. COMPORTAMIENTO DEL DESEMPLEO EN ENERO TOTAL NACIONAL ■ Enero 2018 ■ Enero 2019 <table><tr><td>Tasa global de participación (TGP)</td><td>63,20%</td><td>63,50%</td></tr><tr><td>Tasa de ocupación (TO)</td><td>55,80%</td><td>55,30%</td></tr><tr><td>Tasa de desempleo (TD)</td><td>11,80%</td><td>12,80%</td></tr></table> Gráfico: LR-VT Fuente: Fedesarrollo	Tasa global de participación (TGP)	63,20%	63,50%	Tasa de ocupación (TO)	55,80%	55,30%	Tasa de desempleo (TD)	11,80%	12,80%	El primer trimestre de 2019 se convirtió en el enero con la tasa de desempleo más alta en los últimos siete años, luego de que esta aumentara un punto porcentual frente a enero de 2017 y cerrara en 12,8% (SAC, 2019). Las lluvias hicieron que en algunos cultivos como los de las hortalizas, los productores tuvieran que recoger sus cosechas más rápido, lo cual se	El desempleo en el agro genera ingresos inestables e inciertos, pues la gente puede perder una enorme inversión con una plaga, una oleada o un invierno, y ante estas estas precarias condiciones los jóvenes miran otros horizontes. Así las cosas, ante la disminución del poder adquisitivo por desempleo, los agricultores pueden incumplir sus compromisos de pago ante	X	
Tasa global de participación (TGP)	63,20%	63,50%												
Tasa de ocupación (TO)	55,80%	55,30%												
Tasa de desempleo (TD)	11,80%	12,80%												

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	Las lluvias de cierre de 2018 y, como consecuencia, las cosechas anticipadas, hicieron que la generación de empleo en el agro se concentrara entre noviembre y diciembre. Esos factores, sumados al estancamiento de la cosecha de café y el nerviosismo que generó la alerta por el Fenómeno del Niño, fueron las causas de que el agro destruyera 140.000 empleos al cierre de del primer trimestre de 2019 (SAC, 2019).	vio reflejado en el crecimiento de empleos del agro en noviembre y diciembre. Y luego, en enero, se sumaron otros factores que hicieron que se generaran despidos en las actividades agropecuarias. Esta situación genera disminución en la producción, pérdidas de capital y rentabilidad, haciendo que los agricultores deban ser más cautelosos a la hora de gastar su dinero, o en su defecto, buscar otras alternativas para generar ingresos.	las empresas que les proveen los insumos agropecuarios, afectando de esta manera la liquidez de dichas organizaciones. De igual manera, ante la amenaza de desempleo en el sector, los agricultores son más conservadores en cuanto a la producción, haciendo que la demanda de insumos agropecuarios disminuya.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Dimensión social: Competencia desleal

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Competencia desleal	La Superintendencia de Industria y Comercio vela porque las	Pese a los esfuerzos que realiza el Estado para	La disponibilidad en el mercado de productos sin el aval del ICA,	X	

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	empresas se encuentren protegidas contra la competencia desleal, creando condicionantes como: no atar la venta de fertilizantes a que los compradores adquieran otros productos, no celebrar contratos de exclusividad para la venta o comercialización de fertilizantes y no reducir la cobertura nacional para la distribución de fertilizantes.	proteger la comercialización de los insumos agropecuarios, existen en el mercado personas que ofrecen productos falsificados, es decir, no tiene inscrito en el envase el registro ICA).	genera en la empresa una amenaza ya que este tipo de productos son comercializados a un menor precio, por tanto, es importante generar cultura entre los agropecuarios para destacar las bondades que tiene un producto que cumple con las especificaciones debidas y que contribuya a la calidad de su proceso productivo.		

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la revisión de las variables de tipo social, se concluye que el sector tiene oportunidades por aprovechar tales como el crecimiento poblacional, ya que a mayor población, existe una mayor demanda de alimentos, y es allí donde el sector agrícola debe disponer mecanismos para responder a sus necesidades, aumentando los cultivos y en esa medida se presenta un volumen mas alto de uso de fertilizantes. De otro lado, se ve como amenaza para el sector, el desempleo puesto que en la zona rural el desempleo puede ocasionar ingresos inestables por las oportunidades limitadas que se dan en el campo, situación que puede afectar la liquidez de los agricultores, llegando a ocasionar incumplimiento en los pagos a proveedores.

Dimensión tecnológica

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio. El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción (David, 2003). En esta dimensión se analizan las políticas de Investigación y Desarrollo, nuevas tecnologías, protección del conocimiento, infraestructura tecnológica.

Tabla 20. *Dimensión tecnológica: marketing digital*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Marketing digital	De acuerdo con un estudio realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones, para el año 2017, el 76% de los más de 33 millones de colombianos mayores de 18 años están conectados a internet. El 85% de los colombianos asegura que su dispositivo favorito para acceder a la web es el celular; alrededor del 70% de quienes han	La posibilidad de desarrollar estrategias de mercadeo sin costos representativos para la empresa se convierte en un factor clave para el desarrollo de las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos para invertir en campañas más sofisticadas.	Esta variable se ha convertido en un factor importante de desarrollo y optimización de procesos de las empresas, la utilización del internet y de los medios tecnológicos ha sido de gran ayuda para la disminución de los tiempos de entrega de pedidos, manejo de inventarios, seguimiento al cliente, entre otros. Asimismo, se convierte en una oportunidad para innovar		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	comprado por internet están dispuestos a hacerlo nuevamente.		en los canales de comercialización, permitiendo llegar cada vez más a un mayor número de clientes.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Dimensión tecnológica: grado de obsolescencia

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Grado de obsolescencia	La tecnología cambia constantemente, y es difícil vivir a la vanguardia por los recursos tanto económicos como humanos que se requieren para adaptarse a los continuos cambios. Colombia se encuentra rezagado en tecnología y el cambio más importante que debería hacer el país está en que primero se ataquen las deficiencias en términos de cobertura, para luego pensar en cómo se pueden desarrollar los demás cambios	Las tecnologías obsoletas suelen convertirse en un lastre para cualquier economía. En el país lo más cercano que pueda llegar a tenerse en términos de tecnología “avanzada” con las mejoras en bienes regulares de consumo como televisores, neveras, consolas de video, que por precio son las más cercanas al consumidor. En cuanto a la tecnología para los procesos productivos en el campo, es una tara que aún se realiza de manera artesanal.	Es difícil mantenerse actualizado en cuanto a tecnología se requiere, por los altos costos que esto representa, los sistemas de información se van volviendo lentos, generando traumatismos en los procesos. Asimismo, sucede con los móviles y equipos de cómputo que se requieren para la comercialización de los insumos agropecuarios. De igual manera, la tecnología para el manejo de inventarios constantemente cambia,	X	

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	que propone ese mundo de la tecnología.		haciendo que se pierda ventaja frente a los competidores.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Dimensión tecnológica: Disponibilidad de la tecnología

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Disponibilidad de la tecnología	El sector Agricultura y Desarrollo Rural fue pionero en el año 2016 en la construcción de un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información, definiendo líneas estratégicas como la guía tecnológica para el desarrollo e innovación del sector, alineado con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los objetivos estratégicos del sector (SAC, 2019).	Con el desarrollo del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información Sectorial, se está propendiendo por el incremento de la apropiación y uso de las TIC por parte de los campesinos y productores, así como con la innovación y la búsqueda de soluciones de servicios tecnológicos y de sistemas de información que apoyen el fortalecimiento del desarrollo rural.	La disponibilidad de tecnología para los agricultores propicia la facilidad para realizar la comercialización de sus productos, tanto desde el punto de vista de mercadeo, como con la relación con los proveedores. Por tanto, es una oportunidad para estrechar lazos, realizar pedidos de manera más eficiente, realizar seguimiento al cliente y poder mantenerlo actualizado con el portafolio de productos que maneja la empresa.		X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Dimensión tecnológica: Desarrollos tecnológicos de los competidores

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Desarrollos tecnológicos de los competidores	En los últimos 40 años, la industria de fertilizantes ha realizado importantes avances en la mejora tecnológica de los fertilizantes, con la finalidad de mejorar su eficiencia de uso, es decir, proveer niveles óptimos de nutrientes que satisfagan las necesidades de las plantas de cultivo. La tecnología de igual forma se ha adaptado a la agricultura de precisión a modo de desarrollar procesos agrícolas más eficientes, innovadores y seguros, a través de la creación de mapas de productividad acorde a las condiciones agroclimáticas del campo.	La agricultura moderna brinda procesos innovadores y tecnológicos en las actividades del campo, contribuyendo a la reducción de recursos de suma importancia para incrementar la demanda de alimentos y combustibles del mundo. Entre los últimos avances tecnológicos se encuentran los sensores remotos: son los encargados de capturar datos del cultivo, suelo, humedad, precipitaciones, crecimiento de las plantas, infestación de plagas y fertilizantes por medio de redes inalámbricas como Wi-Fi y Bluetooth.	En cuanto a los insumos agropecuarios se refiere, en especial a los fertilizantes, empresas importantes del sector vienen trabajando en lo que se considera el fertilizante ideal el cual se destaca porque puede aplicarse de una única vez para todo el ciclo de cultivo, proveyendo la cantidad necesaria de nutrientes para un óptimo crecimiento y tiene un mínimo impacto de daño ambiental. La empresa debe entonces realizar negociaciones con proveedores que cuenten con este tipo de productos para diversificar su portafolio de productos y no quedarse atrás de la competencia.	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Dimensión tecnológica: Buenas Prácticas de Manufactura

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Buenas Prácticas de Manufactura	En un mercado globalizado de alimentos y con cambios importantes en los patrones de consumo por parte de la población mundial, es necesario entender el riesgo que supone que alimentos contaminados circulen a través de los mercados. Los consumidores actuales están un poco más atentos que antes y demandan la obtención de alimentos de excelente calidad, que no les causen daño y que sean producidos respetando el medio ambiente y la salud de los trabajadores. Dado lo anterior, las empresas se ven obligadas a implementar las Buenas Prácticas de Manufactura	La aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas es un proceso gradual y según las capacidades de cada productor; sin embargo, las exigencias internacionales están convirtiendo estas prácticas en obligaciones inmediatas tendientes a proteger a los consumidores finales. Es una responsabilidad directa de cada productor el entregar al mercado alimentos inocuos, esto es, que no supongan una amenaza a la salud de los consumidores. Por lo cual, los agricultores deben garantizar procesos productivos limpios	Los niveles de residuos de plaguicidas en los alimentos son una constante preocupación por parte del mercado. Resulta entonces la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas en las parcelas de los agricultores una opción para acceder a mercados altamente exigentes. Las BPA ofrecen la oportunidad de hacer las cosas bien y dar garantía de ello, aprovechando los beneficios económicos, medioambientales y de seguridad y salud que pueden obtenerse. Al implementarlas se aumenta la demanda de productos y, por ende, la		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	Agrícolas, lo cual requiere la incorporación de tecnologías para que los procesos sean más eficientes y de mayor calidad.	que cuiden la calidad de los alimentos.	demanda de insumos agroindustriales.		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión tecnológica, se tiene que el marketing digital es una herramienta de alto valor para que las empresas del sector se den a conocer y se posicionen en el mercado. Asimismo, el uso del internet se ha convertido en un gran aliado a la hora de mejorar los procesos a través de la disminución en tiempos de entrega y gestión de inventarios. Sin embargo, aparece como amenaza la obsolescencia de la tecnología, haciendo que las empresas deban asumir costos para renovarla y estar a la vanguardia.

Dimensión ambiental

Se analiza este entorno con el fin de describir las características físicas y ecológicas en donde se desarrolla la organización, también para identificar los recursos medioambientales que pueden servir para el desarrollo de la actividad (Betancourt, 2014). Esta dimensión hace referencia a las políticas de preservación del medio ambiente que tiene definidas el sector o aquellos impactos ambientales que puedan ocasionarse con el desarrollo de la actividad económica.

Tabla 25. *Dimensión ambiental: Gestión de residuos peligrosos*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Gestión de residuos peligrosos (Respel)	Es aquel residuo o desecho que por sus características corrosivas,	El descenso en la producción de Respel, se relaciona con la	La manipulación de residuos peligrosos que se generan con		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, infecciosas y radiactivas pueden causar riesgos, daños o efectos no deseados, directos e indirectos a la salud humana y el ambiente. Existen tres tipos de generadores de residuos: pequeño, mediano y grande generador.  En el año 2016, la generación de residuos o desechos peligrosos fue de 305.216,2 toneladas, la cual ha sido la menor desde el año 2013, disminuyendo con respecto al 2015 en 100.862	disminución de la producción de residuos relacionados con la producción de petróleo crudo y gas natural que aunque sigue siendo la corriente de mayor aporte a la generación total, al compararse con el año 2015, disminuyó de 217.109 toneladas a 130.534 toneladas; incluso el aporte representativo de esta corriente en la generación total disminuyó del 53.5% al 42.7% (IDEAM, 2018). Los fertilizantes son productos tóxicos, por tanto, requieren un manejo especial en su manipulación y disposición final.	los fertilizantes requiere procesos especiales en cuanto a su almacenamiento y uso, por ello es importante que tanto los agricultores como los empleados de la empresa conozcan las consecuencias que pueden generarse en su salud y en el medio ambiente por no acatar los procedimientos establecidos para tal fin. La empresa puede convertir esta exigencia en una oportunidad para establecer alianzas con sus proveedores y clientes para capacitar en el manejo adecuado de los fertilizantes y en la disposición final que debe darse a los mismos, siendo esto parte fundamental de la responsabilidad ambiental empresarial.		

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	toneladas que equivalen a un 25% menos (IDEAM, 2018).				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Dimensión ambiental: Control de plagas agrícolas

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Control de plagas agrícolas	El Instituto Colombiano Agropecuario es el encargado de realizar las inspecciones de control de plagas y lo realiza a través del programa MIP (Manejo Integrado de Plagas), el cual se refiere a un esquema para controlar las poblaciones de plagas de una manera planificada y sistemática, manteniendo su número o daño dentro de un nivel aceptable, combinando herramientas biológicas, culturales, físicas y químicas para regularlas, a la vez que hace mínimos los riesgos económicos,	El sector agrícola dentro de su proceso productivo requiere implementar el control de plagas, ya que estas pueden dañar sus cultivos, por tanto, es indispensable el uso de fertilizantes que contrarresten o minimicen la aparición de plagas. Para que los agricultores distribuyan sus productos a países con mayores niveles de exigencia en calidad, deben garantizar un producto que a simple vista se vea sano.	El control de plagas tiene una incidencia directa en la demanda de la empresa, ya que de acuerdo con la necesidad que tengan los agricultores de proteger sus cultivos, existirá una mayor demanda de insumos agropecuarios. En la medida en que los entes que realizan acompañamiento a los agricultores ejerzan mayor control a los cultivos, estos deberán usar de manera adecuada los insumos agropecuarios que contribuyen a		X

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
	ambientales y los relacionados con la salud de los humanos.		que los cultivos no sean afectados por plagas, aumentando de esta manera las ventas de la organización.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. *Dimensión ambiental: Uso racional de los recursos naturales*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Uso racional de los recursos	El Ministerio de Agricultura desde años atrás estableció las prácticas agrícolas sustentables promoviendo el desarrollo y la adopción de tecnologías, prácticas de manejo integral de los recursos naturales y sistemas de producción	El uso racional de los recursos naturales origina la adopción de prácticas culturales de conservación y mejoramiento de la calidad y salud de los suelos, incluidas la rotación y la fertilización racional de los cultivos; y reducir la generación de residuos de agroquímicos mediante el manejo eficiente y responsable de éstos y de sus envases.	Mediante el uso racional de los recursos naturales, la empresa deberá generar estrategias de responsabilidad social y ambiental, innovando en su portafolio de productos con fertilizantes orgánicos, y con el uso de empaques reciclables que contribuyan a la conservación del medio ambiente.	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. *Dimensión ambiental: Contaminación de los ecosistemas*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Contaminación de los ecosistemas	La agricultura representa la mayor proporción de uso de la tierra por el hombre y casi dos terceras partes del agua utilizada por el hombre se destina a la agricultura. La producción agropecuaria tiene unos profundos efectos en el medio ambiente en conjunto. Son la principal fuente de contaminación del agua por nitratos, fosfatos y plaguicidas. También son la mayor fuente antropogénica de gases responsables del efecto invernadero, metano y óxido nitroso, y contribuyen en gran medida a otros tipos de contaminación del aire y del agua.	La contaminación por fertilizantes se produce cuando éstos se utilizan en mayor cantidad de la que pueden absorber los cultivos, o cuando se eliminan por acción del agua o del viento de la superficie del suelo antes de que puedan ser absorbidos. Los excesos de nitrógeno y fosfatos pueden infiltrarse en las aguas subterráneas o ser arrastrados a cursos de agua. Esta sobrecarga de nutrientes provoca la eutrofización de lagos, embalses y estanques y da lugar a una explosión de algas que suprimen otras plantas y animales acuáticos.	Teniendo en cuenta el efecto que causa el uso de insumos agroquímicos, la empresa debe pensar en diversificar su portafolio con productos amigables con el medio ambiente, haciendo escuela con los agricultores para enseñarles mecanismos de producción más limpia, ya que puede presentarse un desplazamiento de los fertilizantes tradicionales a través del manejo integrado de plagas, que combina el uso estratégico de variedades agrícolas resistentes a plagas con la rotación de cultivos y la introducción de depredadores naturales de las plagas más comunes.	X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. *Dimensión ambiental: Problemas de salud derivados de uso de fertilizantes*

Variable	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto en la organización	A	O
Problemas de salud derivados del uso de fertilizantes	La aplicación de plaguicidas en los cultivos es necesaria para evitar pérdidas en la producción agrícola. Sin embargo, puede plantear riesgos para la salud de los agricultores y de las personas que trabajan con estos productos, a menudo resultantes de una manipulación incorrecta o descuidada. Las tres vías principales por las cuales puede introducirse el plaguicida al organismo son: la piel, la nariz y la boca.	Los agricultores y las personas del entorno están expuestos a los plaguicidas en muchas situaciones u operaciones relativas a esos productos. Los mayores riesgos de exposición se encuentran en la manipulación del producto concentrado, al abrir el envase, al pesar el producto, al mezclarlo, al cargar el equipo y al rociar.	Los fertilizantes traen en su etiqueta información sobre toxicidad, síntomas de envenenamiento, primeros auxilios, entre otros. La ficha de seguridad del producto contiene información suministrada por el fabricante del plaguicida sobre sus cualidades químicas, peligros, precauciones de seguridad y los procedimientos a seguir en caso de derrame. Esta información debe ser utilizada por la empresa para realizar difusión continua y hacer capacitaciones sobre el uso adecuado y la disposición final de este tipo de productos.	X	

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión ambiental, aparece como oportunidad el control de plagas, ya que el insumo utilizado son los fertilizantes para la protección de los cultivos, por tanto, la demanda del producto se eleva. En cuanto a las amenazas, se considera importante tener en cuenta los problemas de salud derivados del uso de fertilizantes por la toxicidad que estos representan y que pueden afectar la salud de quien los usa, por tanto la empresa tiene un llamado a ser responsable con sus clientes y brindar la información necesaria para el adecuado manejo de los mismos.

6.2.1.1 Matriz EFE

La matriz EFE resume y permite la evaluación de la información económica, social, ambiental, política, gubernamental y tecnológica; se desarrolla tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Se listan los factores externos que se identificaron en el proceso de diagnóstico externo, se puede incluir un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar 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. Fijar una calificación 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 calificaciones 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.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, a continuación, se describe la matriz EFE para la empresa:

Tabla 30. Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad” Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo.	0,06	3	0,18
Comportamiento del IPC	0,05	2	0,1
Comportamiento de las tasas de interés	0,04	2	0,08
Comportamiento del PIB	0,05	3	0,15
Crecimiento poblacional	0,04	2	0,08
Niveles de exportación	0,05	3	0,15
Marketing digital	0,06	3	0,18
Disponibilidad de tecnología	0,06	2	0,12
Control de plagas agrícolas	0,04	3	0,12
Gestión de residuos peligrosos	0,05	3	0,15
Suma parcial oportunidades	0,5		1,31
Amenazas			
Tratados de Libre Comercio	0,05	3	0,15
Desempleo	0,05	3	0,15
Grado de obsolescencia tecnológica	0,06	3	0,18
Desarrollos tecnológicos de los competidores	0,07	2	0,14

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Problemas de salud derivados del uso de fertilizantes	0,05	3	0,15
Contaminación de los ecosistemas	0,04	3	0,12
Tendencia a consumir alimentos orgánicos	0,06	3	0,18
Competencia desleal	0,05	3	0,15
Nivel educativo del sector	0,04	2	0,08
Uso racional de los recursos naturales	0,03	2	0,06
Suma parciales amenazas	0,5		1,36
Calificaciones totales	1		2,67

Fuente: Elaboración propia

Una vez valoradas las oportunidades y amenazas, se obtuvo una calificación total de 2,67 puntos, lo que significa, tomando como referencia al autor David, F. (2002), que la empresa no está respondiendo de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias definidas en la empresa no aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, con el fin de reducir al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. En cuanto a las variables clasificadas como oportunidades, se obtuvo una calificación de 1,31, en tanto que para las amenazas una puntuación de 1,36.

Entre las oportunidades de mayor peso se encuentra el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad” Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo, variable que se considera de un impacto importante para la empresa ya que en la medida en que los agricultores cuenten con el respaldo del Gobierno con la inyección de recursos para que la producción sea de alta calidad, los fertilizantes resultan ser un insumo imprescindible dentro de dicho proceso, razón por la cual la demanda podría aumentarse. De igual manera, se encuentra como otra oportunidad a resaltar, el control de plagas

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
Comportamiento del IPC			X					X	
Comportamiento de las tasas de interés			X						X
Comportamiento del PIB		X						X	
Niveles de exportación		X						X	
Sociales									
Crecimiento poblacional			X						X
Desempleo					X				X
Nivel educativo del sector						X			X
Competencia desleal					X		X		
Tendencia a consumir alimentos orgánicos					X			X	
Tecnológicos									
Marketing digital	X						X		
Disponibilidad de tecnología		X					X		
Grado de obsolescencia tecnológica						X			X
Desarrollos tecnológicos de los competidores						X			X
Ambientales									
Control de plagas agrícolas		X						X	
Gestión de residuos peligrosos			X						X
Problemas de salud derivados del uso de fertilizantes						X		X	
Contaminación de los ecosistemas						X			X
Uso racional de los recursos naturales						X			X
				Cantidad		Calificación		Total	

Factores	Oportunidad	Amenaza		Impacto
Oportunidades	Alta	1	3	3
	Media	5	2	10
	Baja	4	1	4
Amenazas	Alta	0	3	0
	Media	4	2	8
	Baja	6	1	6

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que tanto las amenazas y las oportunidades se pueden calificar de acuerdo a la siguiente escala: alta–3, media–2 y baja–1, se tiene que las oportunidades suman un total 17 puntos, y las amenazas 14 puntos, lo que quiere decir, que en el ambiente externo existen factores importantes que pueden ser aprovechados para neutralizar las amenazas, brindando de esta manera una mayor capacidad de respuesta ante los retos del entorno.

Es de resaltar, que variables como el comportamiento del PIB del sector y la posibilidad latente de exportar, hacen que la empresa tenga importantes opciones de crecimiento y expansión hacia otros nichos de mercado, lo que le permite hacer frente a amenazas como la importación de productos a bajo costo con ocasión a los tratados de libre comercio. Aparece, además, el marketing digital como una oportunidad para darse a conocer y posicionarse en el mercado, aprovechando la disponibilidad de la tecnología y el uso de las redes sociales gratuitas que se han impuesto para ofertar productos y servicios.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad” Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo, resulta ser también una oportunidad con impacto medio, que puede contribuir a que la empresa incorpore la responsabilidad social, desde el entendido en que puede trabajar de la mano con sus clientes para que accedan a los planes y programas del Gobierno, que les permitan fortalecer sus procesos productivos y en esa medida, pueda darse una mayor demanda de insumos agropecuarios.

De otro lado, los Tratados de Libre Comercio, representan una amenaza de nivel medio, puesto que ingresan al país insumos agropecuarios de bajo costo que pueden resultar más

asequibles para los clientes; en tal caso, la empresa debe centrarse en resaltar los atributos de sus productos, tales como la calidad y los beneficios que puede traer a sus cosechas, asimismo, puede hacer énfasis en la importancia del cuidado del medio ambiente a través del uso de productos biodegradables, características que quizás los insumos importados no tengan.

Otra de las amenazas que cabe mencionar es el nivel educativo del sector, ya que se trata de una labor que es realizada en el campo por personas que carecen de formación, y que sus actividades las realizan más desde la experiencia y lo empírico, que de un proceso estructurado y estandarizado. Esta situación dificulta que los productores puedan mostrar resistencia a los cambios y a la mejora de los procesos, como por ejemplo, la incorporación de la tecnología para fortalecer la productividad y calidad de los cultivos.

6.2.2 Diagnóstico interno.

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se realizó una lista de verificación de autodiagnóstico empresarial, formato que se encuentra anexo en la parte final del trabajo, y que evalúa diferentes áreas de gestión de la organización, tales como: planeación estratégica, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera, gestión logística y de calidad. Cada componente se evaluó mediante una serie de preguntas que se valoraban en una escala de 1 a 5 dependiendo del nivel de cumplimiento. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32. Resultados generales del autodiagnóstico

Área	Puntaje	Porcentaje
Estrategia	4,65	93%
Comercial	3,71	74%
Operaciones	4,35	87%
Administrativa	5,00	100%
Humana	4,47	89%
Financiera	4,94	99%
Internacional	3,82	76%
Calidad	4,24	85%

Área	Puntaje	Porcentaje
Logística	4,47	89%
Familiar	4,00	80%
Puntaje promedio	4,37	87%

Fuente: Elaboración propia

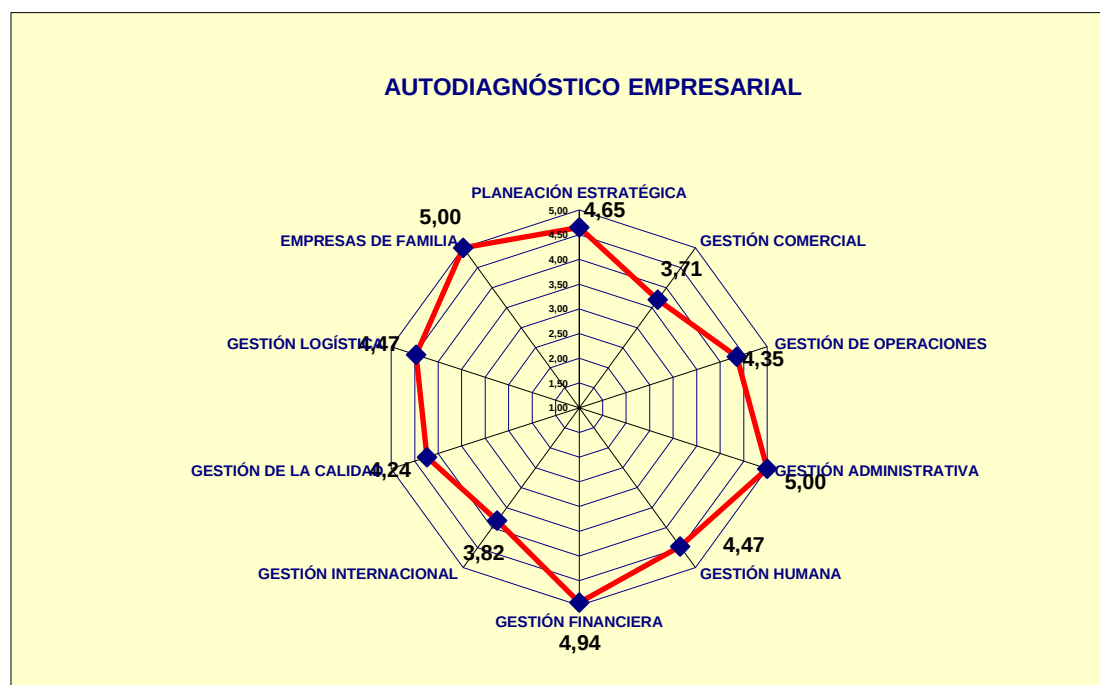


Gráfico 5. Resultados generales del autodiagnóstico

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la información:

Gestión estratégica: después de valorar cada una de las preguntas que componen la gestión estratégica de la organización, se alcanzó un puntaje de 4,65 lo que quiere decir que la empresa realiza acciones de manera estructurada y planeada. Entre los aspectos a fortalecer, ya que presentaron calificaciones por debajo de 4, la falta de un plan de acción con metas e indicadores, de igual manera, la ausencia de medición de los procesos a través de indicadores de gestión

Gestión comercial: la calificación global de esta área fue de 3,71, queriendo decir esto, que la empresa emprende acciones, pero no se hacen de manera estructurada (plan). Como aspectos sumamente positivos pueden destacarse que se cuenta con un área estructurada, con funciones definidas, plan de trabajo y metas por alcanzar, de igual manera, existe un importante posicionamiento de los productos del mercado y una entrega oportuna de los productos. Entre los aspectos por mejorar, se encuentra que no hay suficiente claridad sobre el mercado objetivo, adolece además de la definición de cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores. Otra falencia importante por mencionar es la ausencia de estrategias de mercadeo para impulsar las ventas.

Gestión de operaciones: en esta área logró una puntuación de 4,35, lo que se interpreta en el sentido de que la empresa realiza acciones de manera estructurada y planeada en el desarrollo de los procesos propios de la operación. En esta área, sus grandes fortalezas radican en la actualización tecnología y su capacidad de innovación. De otro lado, se tiene como falencia, la inadecuada gestión de inventarios.

Gestión administrativa: esta área obtuvo la calificación máxima, es decir, 5 puntos, lo que significa que la organización realiza acciones de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Gestión humana: una vez tabuladas las preguntas, se obtuvo una calificación de 4,47 puntos, ubicando la empresa en un nivel en el que se realizan acciones de manera estructurada y planeada. El aspecto por mejorar es en el proceso de reclutamiento, ya que actualmente aplica para candidatos externos y no se toman en consideración los empleados de la empresa que cumplan con el perfil y puedan participar del proceso de selección.

Gestión financiera: en la evaluación de esta área, se obtuvo un puntaje de 4,94, casi alcanzando el puntaje máximo, pudiendo decir entonces que, en cuanto a temas financieros y contables, la organización realiza acciones de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

Gestión internacional: en la evaluación de las actividades que tienen que ver con acciones de tipo internacional, se obtuvo un total de 3,82 puntos, lo que significa que la empresa realiza acciones, pero no se hacen de manera estructurada (plan). Pueden destacarse como aspectos positivos los planes a mediano plazo para incursionar en mercados internacionales, lo que resulta viable ya que los productos cumplen con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional. De otro lado, como aspecto por mejorar se tiene que aun no se han realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación.

Gestión de calidad: en la evaluación de los procesos de calidad que se dan al interior de la empresa, se alcanzó una puntuación de 4,24, significando esto que las acciones que se emprenden se realizan de manera estructurada y planeada. Como aspecto positivo a resaltar, se tiene que los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos están documentados. Como falencia se tiene que a la fecha no se ha definido la política de calidad.

Gestión logística: al evaluar cada ítem que, hacia parte de la lista de chequeo, se obtuvieron en total 4,47 puntos, calificación que ubica la organización en un nivel donde se están desarrollando acciones de manera estructurada y planeada. Se reconoce como aspecto positivo, el hecho de que se cuente con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, asimismo, se dispone de un sistema de información que permite almacenar la información de manera confiable y oportuna. En cuanto a las falencias detectadas, aparece nuevamente la falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño del proceso.

Empresas de familia: teniendo en cuenta que la empresa es de tipo familiar, se aplicó la lista de chequeo que corresponde, obteniendo como resultado 4 puntos, lo que quiere decir que en lo que se refiere a la gestión que se realiza como familia, las acciones que se emprenden se hacen de manera estructurada y planeada. Se resaltan como aspectos positivos que las cuentas bancarias de la empresa están divididas de las de la familia, asimismo, existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa. Otro factor que se considera importante mencionar es que se tienen establecidos sistemas de evaluación para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

6.2.2.1 Identificación de fortalezas y debilidades.

Una vez analizadas todas las áreas que componen la organización, pueden citarse las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico: la empresa realiza un análisis externo e interno que le permite establecer las estrategias adecuadas para proyectarse en el largo plazo.
- La empresa tiene definidos y documentados los elementos del direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, políticas) y estos han sido debidamente socializados a los empleados, logrando que se tenga una visión compartida para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Se tiene definida el área comercial con sus respectivos manuales de funciones, así como un plan de trabajo anual para el cumplimiento de metas de tipo comercial.
- La empresa es reconocida por su oportunidad en la entrega de productos.
- La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica que contribuyen a la eficiencia de los procesos y a la innovación en el portafolio de productos.
- La organización cuenta con una infraestructura, instalaciones y equipos adecuados para la satisfactoria operación del negocio y atención a sus clientes.
- Se tienen definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación que ayudan a la realización de las tareas de manera efectiva, permitiendo realizar seguimiento a los compromisos adquiridos por los empleados.
- Se define un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores con el fin de que fortalezcan su desempeño.
- La empresa tiene definido y documentado un proceso de selección, inducción y entrenamiento que permite que el empleado nuevo se adapte más rápidamente a su cargo y minimice los errores.

- Se tiene definida una programación anual para realizar actividades de integración que incluyen a las familias de los empleados, lo que propicia la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.
- La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, con el fin de proyectar sus metas y realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas para tomar acción de manera oportuna.
- La organización vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano.

Debilidades:

- La empresa no tiene definido un plan de acción para el logro de las metas propuestas.
- No se han definido indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.
- No se ha segmentado el mercado meta con el fin de establecer estrategias de mercado que ayuden a llegar a cada uno.
- No se realiza una adecuada administración de los inventarios con el fin de garantizar niveles adecuados de uso, abastecimiento y control de los productos.
- La empresa no tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos en mercados internacionales.
- No se ha definido un modelo financiero que le permita cuantificar los proyectos de internacionalización que tiene en mente.
- La empresa no tiene definida una política de calidad que sea defina los lineamientos que deben seguirse para la ejecución de los procesos.
- No se ha creado un consejo de familia que concentre los representantes que deben definir los lineamientos estratégicos de la empresa.

6.2.2.2 Matriz de factores internos MEFI.

Tabla 33. Matriz de factores internos MEFI

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico: la empresa realiza un análisis externo e interno que le permite establecer las estrategias adecuadas para proyectarse en el largo plazo.	0,09	4	0,36
Se tiene definida el área comercial con sus respectivos manuales de funciones, así como un plan de trabajo anual para el cumplimiento de metas de tipo comercial.	0,09	4	0,36
La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica que contribuyen a la eficiencia de los procesos y a la innovación en el portafolio de productos.	0,06	3	0,18
Se define un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores con el fin de que fortalezcan su desempeño.	0,05	3	0,15
La empresa tiene definido y documentado un proceso de selección, inducción y entrenamiento que permite que el empleado nuevo se adapte más rápidamente a su cargo y minimice los errores.	0,04	4	0,16
Se tiene definida una programación anual para realizar actividades de integración que incluyen a las familias de los	0,05	4	0,2

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
empleados, lo que propicia la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.			
La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, con el fin de proyectar sus metas y realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas para tomar acción de manera oportuna.	0,06	4	0,24
La empresa es reconocida por su oportunidad en la entrega de productos.	0,06	3	0,18
Suma parcial fortalezas	0,5		1,83
Debilidades			
La empresa no tiene definido un plan de acción para el logro de las metas propuestas.	0,07	2	0,14
No se han definido indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.	0,07	2	0,14
No se ha segmentado el mercado meta con el fin de establecer estrategias de mercado que ayuden a llegar a cada uno.	0,06	2	0,12
No se realiza una adecuada administración de los inventarios con el fin de garantizar niveles adecuados de uso, abastecimiento y control de los productos.	0,07	2	0,14

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
La empresa no tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos en mercados internacionales.	0,05	2	0,1
No se ha definido un modelo financiero que le permita cuantificar los proyectos de internacionalización que tiene en mente.	0,06	2	0,12
La empresa no tiene definidas estrategias de mercadeo	0,07	2	0,14
No se ha creado un consejo de familia que concentre los representantes que deben definir los lineamientos estratégicos de la empresa.	0,05	2	0,1
Suma parcial debilidades	0,5		1
Calificaciones totales	1		2,83

Fuente: Elaboración propia

Una vez valoradas cada una de las fortalezas y debilidades para la empresa, se obtuvo un total de 2,83 puntos, de los cuales, 1,83 puntos corresponden a fortalezas y 1 punto, que pertenecen a debilidades. Por tanto, se tiene que el valor más alto hace referencia a las fortalezas de la empresa, lo que quiere decir que la organización tiene suficientes herramientas internas para implementar acciones que le permitan eliminar o contrarrestar las falencias actuales.

Dentro de las fortalezas se destaca la planeación estratégica que realiza la empresa como resultado de un previo análisis del ambiente externo e interno, ya que esto le permite tomar acción de manera oportuna y prepararse ante los cambios de entorno. De igual manera, la organización se fortalece a través de la realización de procesos de selección estructurados que le permiten seleccionar el talento adecuado, así como los planes de capacitación que desarrolla para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.

En cuanto a las debilidades, se evidencia la ausencia de mecanismos de control, seguimiento y medición de los procesos mediante planes de acción definidos e indicadores de gestión que ayuden a monitorear el desempeño de las actividades que se realizan. Otra debilidad que debe intervenir en el corto plazo, es la ausencia de estrategias de mercado que le permitan enfocarse en su grupo de interés, para que así logre ganar mayor participación y reconocimiento en el mercado que se traduzcan en un aumento de las ventas.

6.2.2.3 Perfil de la capacidad interna (PCI).

El perfil de la capacidad interna es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; en la siguiente matriz se valora cada factor para finalmente establecer la capacidad de respuesta de la empresa (Serna G., 2008):

Tabla 34. Perfil de capacidad interna /(PCI)

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico: la empresa realiza un análisis externo e interno que le permite establecer las estrategias adecuadas para proyectarse en el largo plazo.	X							X	
La empresa no tiene definido un plan de acción para el logro de las metas propuestas.					X			X	

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
No se realiza una adecuada administración de los inventarios con el fin de garantizar niveles adecuados de uso, abastecimiento y control de los productos.						X			X
No se han definido indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.					X			X	
No se ha creado un consejo de familia que concentre los representantes que deben definir los lineamientos estratégicos de la empresa.						X			X
Capacidad competitiva									
Se tiene definida el área comercial con sus respectivos manuales de funciones, así como un plan de trabajo anual para el cumplimiento de metas de tipo comercial.		X						X	
No se ha segmentado el mercado meta con el fin de establecer estrategias de mercado que ayuden a llegar a cada uno.				X					X

Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
La empresa no tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos en mercados internacionales.				X				X	
La empresa es reconocida por su oportunidad en la entrega de productos.	X							X	
La empresa no tiene definidas estrategias de mercadeo			X				X		
Capacidad financiera									
La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, con el fin de proyectar sus metas y realizar seguimiento al cumplimiento de las mismas para tomar acción de manera oportuna.			X						X
No se ha definido un modelo financiero que le permita cuantificar los proyectos de internacionalización que tiene en mente.					X				X
Capacidad tecnológica									
La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica que contribuyen a la eficiencia de los procesos y a la innovación en el portafolio de productos.		X							
Capacidad del talento humano									

Factores		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Se define un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores con el fin de que fortalezcan su desempeño.			X						X	
La empresa tiene definido y documentado un proceso de selección, inducción y entrenamiento que permite que el empleado nuevo se adapte más rápidamente a su cargo y minimice los errores.			X						X	
Se tiene definida una programación anual para realizar actividades de integración que incluyen a las familias de los empleados, lo que propicia la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.			X							X
Fortalezas		Alta			2			3		
		Media			5			2		
		Baja			1			1		
Debilidades		Alta			2			3		
		Media			3			2		
		Baja			3			1		

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia los resultados de la tabla, puede verse que actualmente la empresa cuenta con unas fortalezas significativas que le permiten hacer frente a las debilidades, encontrando que en total los aspectos positivos suman 17 puntos, en tanto, que las debilidades suman en total 15 puntos. Haciendo referencia a las fortalezas, se nota que tienen una tendencia a la calificación entre media y alta, encontrando solo una en el nivel bajo, queriendo decir esto

que la organización cuenta con factores que son claves para el éxito y que le ayudarán a contrarrestar los efectos de las debilidades y trabajar en ellas para convertirlas en potenciales mejoras. Es importante que la empresa intervenga en el corto plazo las falencias, empezando por aquellas catalogadas en el nivel alto, como es el hecho de que exista una clara segmentación del mercado meta con el fin de establecer estrategias de mercado dirigidas a cada grupo de interés.

7. Análisis de la competencia y estudio de benchmarking

Para llevar a cabo el estudio de benchmarking, se tomaron en cuenta aquellos competidores que el gerente comercial, el señor Juan Camilo Collazos, considera de mayor relevancia por ser reconocidos en el mercado y de amplia trayectoria en el sector, siendo los siguientes:

- **Agroexport de Colombia SAS:** empresa creada en el año 1976 con presencia activa en el agro, comercializa las más reconocidas marcas de fertilizantes e insumos agrícolas, para atender a los agricultores en todos los climas y en una gran diversidad de cultivos a nivel nacional, asimismo, cuenta con un valioso equipo de profesionales, generando valor a través de la asistencia técnica y comercial que brindan (Agroexport, 2020). Generan un impacto en los resultados de Greensite, ya que ofrecen los productos en las mismas zonas y compiten para satisfacer las necesidades de los mismos clientes.

En lo que a promoción se refieren lo hacen a través de su website nacional, redes más no cuentan con publicidad a nivel regional, ni local, no cuentan con pautas publicitarias en medios de comunicación en la ciudad de Cartago. Los precios de esta empresa en cuanto abonos son más económicos, pero manejan insumos un poco más costosos y de difícil acceso para los clientes. Además, se evidenció que tienen almacenes a nivel nacional, regional, municipal y cuentan con una bodega estratégica para el eje cafetero. Son importadores directos de abonos, con los precios más fuertes en el mercado aquí en Cartago. tienen un portafolio conformado de empresas de un largo recorrido en el mercado. esta en el lugar de muy fácil acceso en el transporte rural.

- **Pastos Frutas y Café SAS:** los productos ofrecidos por esta empresa son de alta calidad, tienen las mismas características de los productos e insumos de Greensite, pero con diferentes proveedores, comercializan sus productos en las mismas zonas de Greensite, por tal razón, es el que tiene mayor impacto competitivo. De igual manera, tienen personal especializado en campo; promocionan sus productos por medio de redes sociales, pero no cuentan con publicidad en medios locales como la televisión, radio y prensa.

En precios de sus productos son iguales a los de Greensite, y tienen alianzas estratégicas con otros almacenes que lo ayudan a ser reconocidos en el mercado, cuentan con su propia bodega en la ciudad. Empresa con mucho personal en campo, fuertes en el sur del Valle y en este momento tienen 2 almacenes que solo le compran a ellos porque son una sociedad uno en Jamundi y otro en Restrepo Valle. han querido hacer relación comercial con Greensite porque les piden muchos de los productos que nosotros manejamos.

- ***Ferreagro Colombia SAS:*** es una empresa de alta trayectoria en el mercado, destacando fortalezas como la diversidad de su portafolio de productos, maquinaria y ferretería, complementando con los insumos que ofrecen siendo este un factor que beneficia al agricultor. En ocasiones compran insumos en Greensite para comercializar en su empresa. Cuentan con gran experiencia en licitaciones. Se promocionan por medio de cuñas radiales, no cuentan con web site, ni redes sociales; en precios se puede mostrar que es más costoso ya que estos tienen intermediarios y por ende elevan el precio del producto o insumo. Tiene un almacén en la ciudad y a futuro abrirán un punto en Argelia Valle. Enfocado en el tema de licitaciones, tienen taller de maquinaria y en el momento que el cliente va a hacer mantenimiento a su máquina o herramienta ellos le ofrecen por mostrador el portafolio de insumos agrícolas. les hemos vendido a ellos varias veces para surtir el almacén porque solo cuentan con almacén y no bodega de almacenamiento.

- ***Almacén Agropecuario Cafenorte:*** está posicionado en el mercado por su trayectoria en el mercado y su presencia en todo el Norte del Valle. Cabe resaltar que en algunas oportunidades han sido clientes de Greensite. Se promocionan a través de su emisora propia ya que sus clientes objetivo son los agricultores, de igual forma cuentan con redes sociales y web site. Cuenta con almacenes en todos los municipios del norte del valle facilitando a los clientes una buena satisfacción a sus requerimientos, y tiene su propia bodega para el almacenaje y la distribución de los productos a sus almacenes, los precios son promedio a los de Greensite. Ofrece plazos muy largos a asociados, capacitaciones y promociones. cuando les sale la cosecha más que todo en cultivos de café, se la compran.

- **Agrotech Corporativo SAS:** son fuertes en productos commodity (genéricos) y en la importación de productos e insumos. Su promoción es escasa, por no indicar que es nula ya que no cuentan con redes, sitio web, ni realizan pautas en televisión ni radio. Los precios al público son económicos porque no tienen intermediarios, la comercialización es directa ya que cuentan con vendedores externos que asesoran directamente al agricultor y en lo que a plaza o lugar solo tienen oficina en la ciudad, no hay almacén abierto al público. Han estado ampliando el portafolio con productos que los piden sin mucho esfuerzo en el norte de valle. pero el 90% de las ventas las hacen solo de contado. No cuentan con buena logística, la mayoría de veces los clientes deben de pasar por lo productos hasta sus instalaciones.

- **Agroinsumos SAS:** esta empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios para el agricultor, muy buen apalancamiento financiero, lo que le permite cumplir el ciclo con el agricultor desde su siembra hasta la cosecha. La promoción la realizan por web site, redes sociales, no recurren a medios como la televisión y radio locales para pautar. Sus precios son elevados en comparación con la competencia. Tienen bodegas propias en Cartago, Obando y Roldanillo, facilitando la buena distribución y comercialización de los productos e insumos al cliente final. Tienen mucha publicidad en el sector, a parte es una empresa bastante reconocida en el fuerte de ellos que son los cultivos semestrales. hacen toda la gestión desde su siembra hasta venta. le ofrecen servicios a los clientes de transporte, secado y selección de productos y ahora están con proyectos de responsabilidad social en Cartago a través de donaciones.

7.1 Factores claves de éxito

Antes de valorar la matriz de perfil competitivo, es necesario definir los factores claves de éxito que serán evaluados, por tanto, se establecieron aquellas variables que se consideran de mayor impacto en los resultados de las organizaciones:

- **Disponibilidad de productos:** hace referencia a la cantidad de productos que ofrece la empresa y su capacidad para entregarlos de manera oportuna.

- **Atención al cliente:** atributo que mide la empatía de los empleados con el cliente, la comunicación asertiva y la calidez en la atención.
- **Calidad de productos:** se toman en cuenta en este factor los estándares de calidad de las materias primas que utiliza el proveedor para la elaboración de los productos que se comercializan, los permisos y sellos que garantizan que se trata de un producto confiable.
- **Precios competitivos:** se comparan los precios entre los competidores, basados en la marca y la calidad del producto con el fin de evidenciar las diferencias entre una u otra empresa.
- **Trayectoria en el mercado:** hace alusión a los años que tiene la empresa en el mercado prestando el servicio.
- **Disponibilidad de proveedores:** se refiere a la cantidad de proveedores con que cuentan las empresas para garantizar el abastecimiento oportuno de los productos.
- **Estrategias de marketing:** evalúa las acciones que definen las empresas para dar a conocer sus productos, posicionarse en el mercado y atraer un mayor número de clientes.

7.1.1 Matriz de perfil competitivo.

Tabla 35. Matriz de perfil competitivo

		Agroexport de Colombia SAS		Pastos Frutas y Café SAS		Ferreagro Colombia SAS		Almacén Agropecuario Cafenorte		Agrotech Corporativo SAS		Greensite SAS	
Factores Críticos del Éxito	Peso	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond	Calif.	Peso pond
Disponibilidad de productos	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Atención al cliente	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Calidad de productos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Precios competitivos	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Trayectoria en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Disponibilidad de proveedores	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,15	3	0,15	4	0,2
Estrategias de marketing	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,15	1	0,05	3	0,15
TOTAL	1		3,25		3,3		3,3		3,7		3,1		3,65

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo, se observa que la empresa que tiene un mayor nivel de desarrollo frente a sus factores claves de éxito es Almacén Agropecuario Cafenorte con un total de 3,7 puntos, seguido por Greensite SAS, que es precisamente la empresa objeto de estudio, y que registra un nivel de competitividad igual a 3,65 puntos. En tercer lugar, aparece la organización Pastos Frutas y Café SAS con un puntaje de 3,3; puntaje que coincide también con el de la empresa Ferreagro Colombia SAS. Finalmente, en último lugar aparece Agroexport de Colombia SAS con un total de 3,25 puntos. En términos generales, los factores claves de éxito con calificación más baja son los precios competitivos y las estrategias de mercadeo. De igual manera, se la empresa líder, Agropecuario Cafenorte tiene como ventaja frente a los demás el desarrollo de estrategias de marketing y la calidad de sus productos.

7.1.2 Radares de comparación.

Los radares de comparación permiten establecer las diferencias o brechas existentes entre una situación actual y la ideal de un factor o variable.

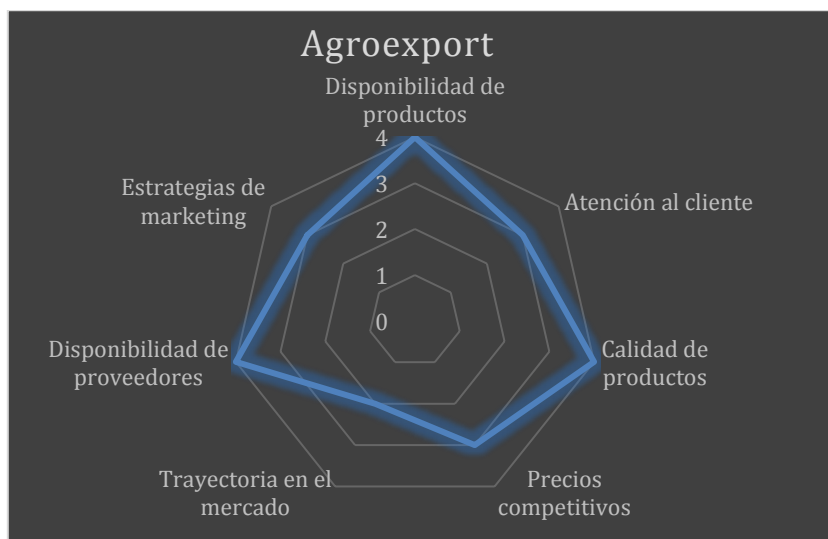


Gráfico 6. Radar de comparación de valor Agroexport

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 7. Gráfico valor sopesado Agroexport

Fuente: Elaboración propia

Los datos que refleja el radar para la empresa Agroexport, evidencian que la empresa tiene óptimos resultados en los factores que tienen que ver con la calidad y disponibilidad de los productos, en tanto, que en aquellos que como son atención al cliente, precios competitivos y estrategias de marketing presenta un comportamiento aceptable. Asimismo, se clasifican como críticos se encuentra la trayectoria del mercado. En comparación con las demás empresas, esta fue la que menor puntaje obtuvo, quizás debido a que lleva poco tiempo prestando servicios lo que le resta experiencia frente a otras organizaciones.



Gráfico 8. Gráfico de valor Pastos Frutas y Café

Fuente: Elaboración propia

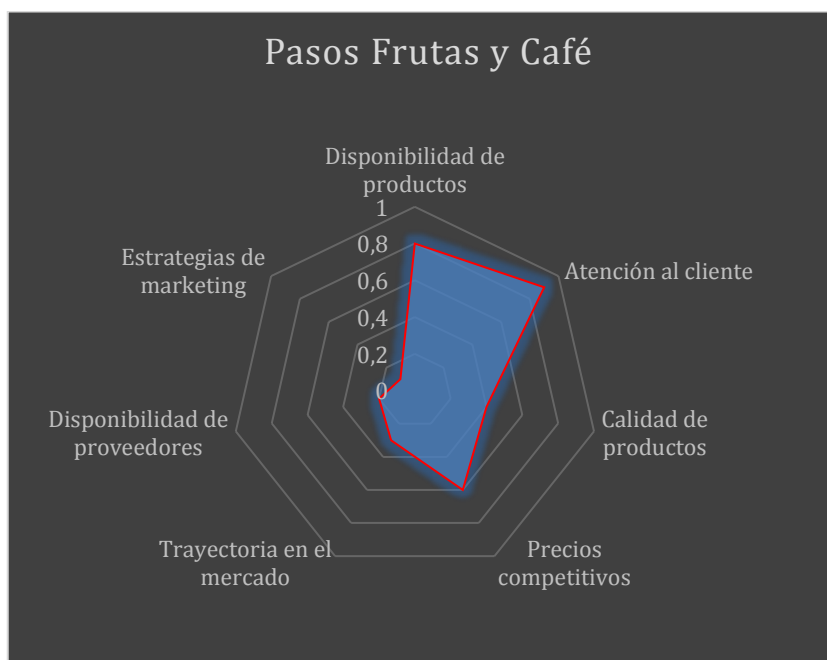


Gráfico 9. Gráfico de valor sopesado Pasos Frutas y Café

Fuente: Elaboración propia

En referencia al radar de comparación para la empresa Pasoso Frutas y Café, se evidencian fortalezas en los factores claves de éxito que tienen que ver con la disponibilidad y calidad de los productos, así como la disponibilidad de los proveedores, lo que les permite contar con entregas oportunas. Se encuentran además en un nivel aceptable la atención al cliente, los precios competitivos y la trayectoria en el mercado. En cuanto a factores críticos se tienen las estrategias de marketing. Quiere decir esto, que esta organización requiere encaminar acciones que le permitan posicionarse en el mercado, además de fortalecer la atención al cliente.



Gráfico 10. Gráfico de valor Ferreoagro Colombia

Fuente: Elaboración propia

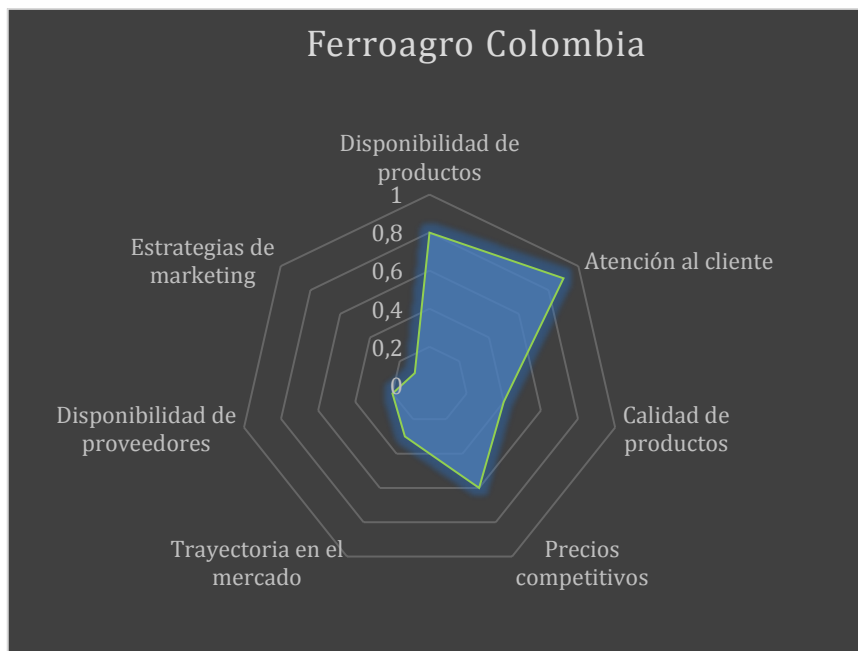


Gráfico 11. Gráfico de valor sopesado Ferroagro Colombia

Fuente: Elaboración propia

La empresa Ferroagro, presenta un comportamiento similar a Pasos Frutas y Café, encontrando que obtuvieron el mismo puntaje en la matriz de perfil competitivo y coinciden en la evaluación de las variables. tiene sus fortalezas soportadas en la disponibilidad y calidad de los productos, al igual que la disponibilidad de los proveedores. En el nivel medio o aceptable se tiene la atención al cliente, la trayectoria en el mercado y los precios competitivos. Como factor crítico aparecen las estrategias de marketing.



Gráfico 12. Gráfico de valor Agropecuario Cafenorte

Fuente: Elaboración propia

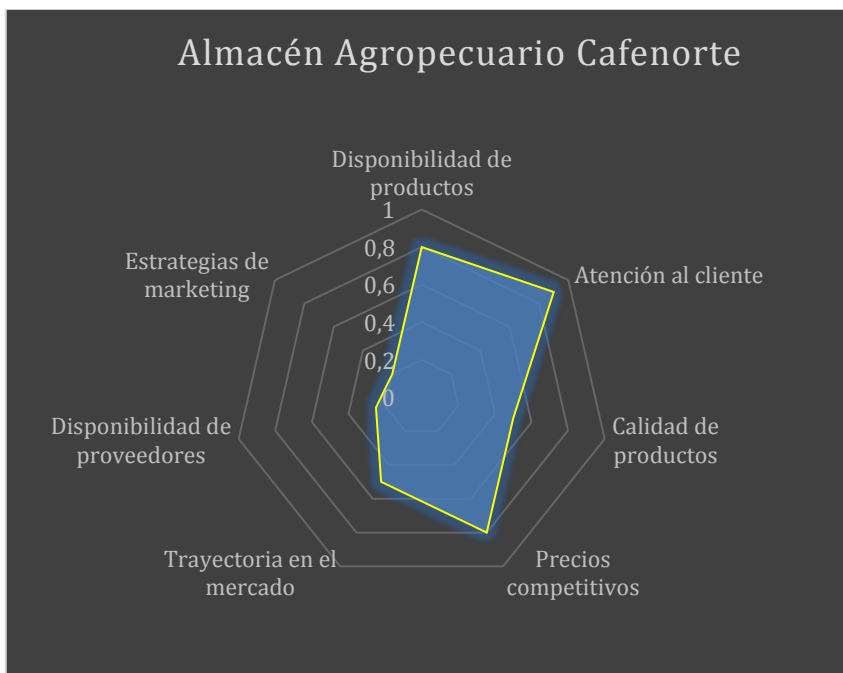


Gráfico 13. Gráfico de valor sopesado Agropecuario Cafenorte

Fuente: Elaboración propia

La organización Almacén Agropecuario Cafenorte es la líder en el estudio de bechmarking realizado, en el cual obtuvo un puntaje de 3,7; se encuentra que sus factores claves de éxito están calificados con 4, con excepción de la atención al cliente que fue valorada en 3, es decir, en un nivel aceptable. A diferencia de las demás empresas, esta tiene desarrolladas estrategias de marketing que le han permitido posicionarse en el mercado, situación que debe ser estudiada con detenimiento por parte de Greensite para determinar cuáles de dichas estrategias podrían ser útiles para su posterior implementación.

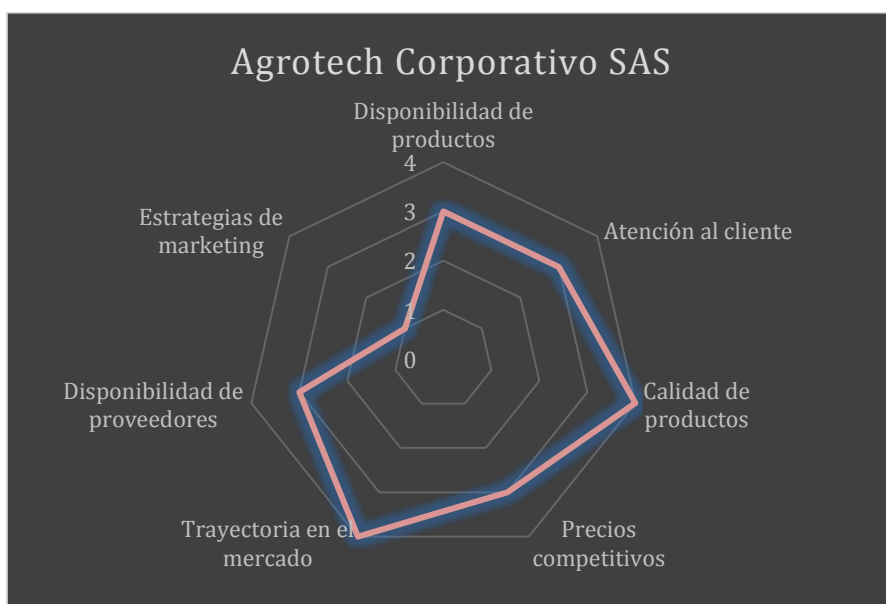


Gráfico 14. Gráfico de valor Agrotech Corporativo SAS

Fuente: Elaboración propia

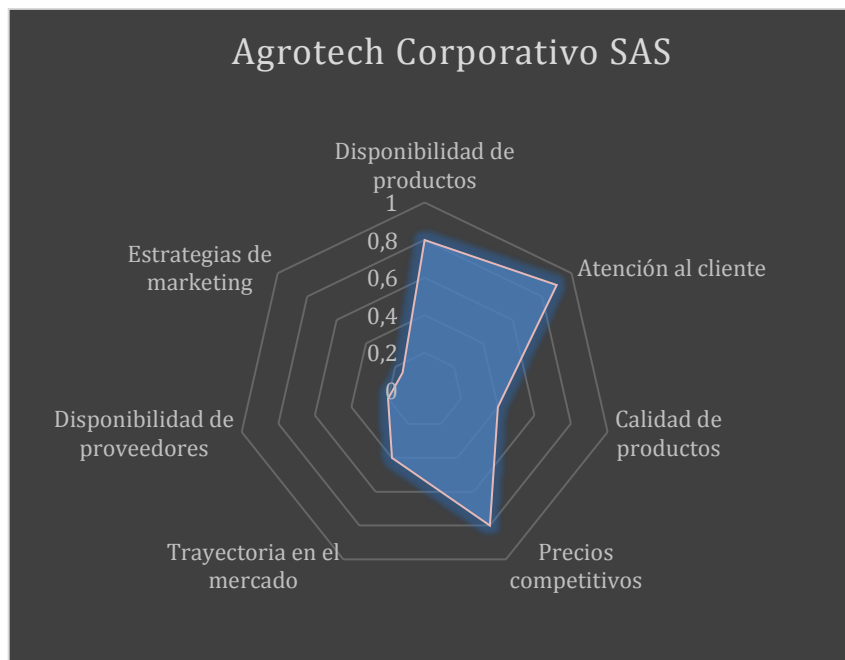


Gráfico 15. Gráfico de valor sopesado Agrotech Corporativo SAS

Fuente: Elaboración propia

Agrotech Corporativo SAS aparece como la empresa con puntaje más bajo en relación a sus competidores, con un total de 3,1 puntos. Logran destacarse como fortalezas la calidad de los productos y la atención al cliente. En un nivel aceptable se encuentran la mayor parte de variables, tales como la disponibilidad de productos, la atención al cliente, los precios competitivos y la disponibilidad de proveedores. Como factor crítico aparecen las estrategias de marketing, evaluadas con el puntaje mas bajo posible, es decir, 1.

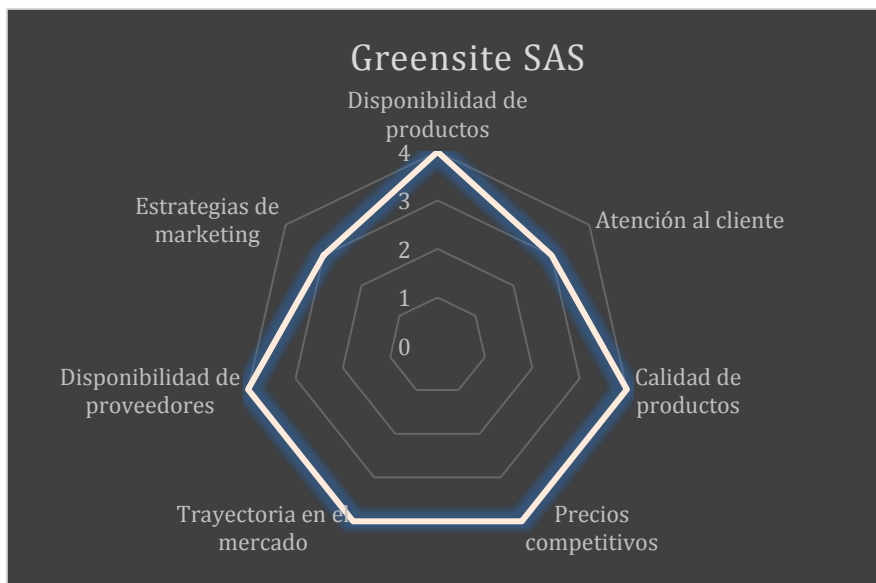


Gráfico 16. Gráfico de valor Greensite SAS

Fuente: Elaboración propia

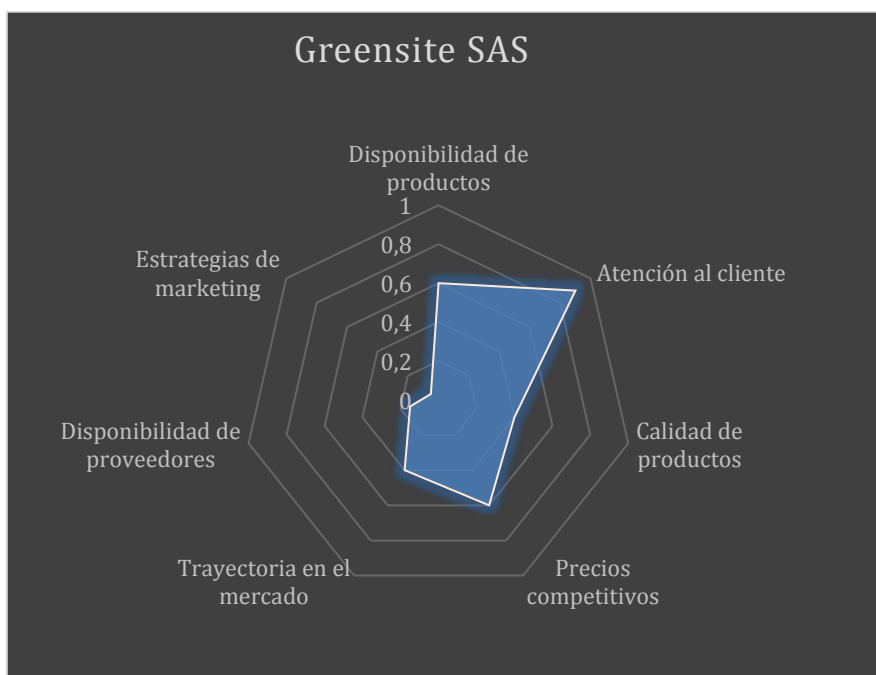


Gráfico 17. Gráfico de valor sopesado Greensite SAS

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se encuentran los radares de comparación de la empresa objeto de estudio Greensite SAS, posicionada en el segundo lugar en el estudio de benchmarking con un puntaje de 3,65. Su resultado obedece a que todas las variables se encuentran valoradas entre 3 y 4, es decir, no se presentan factores críticos. Se destacan como fortalezas la disponibilidad y calidad de los productos, los precios competitivos, la disponibilidad de los proveedores y la trayectoria en el mercado. En el nivel aceptable aparece la atención al cliente y las estrategias de marketing. Con la realización de este análisis competitivo, se confirma la necesidad de que la empresa defina un plan estratégico de marketing que contribuya a su posicionamiento en el mercado y al incremento de las ventas.

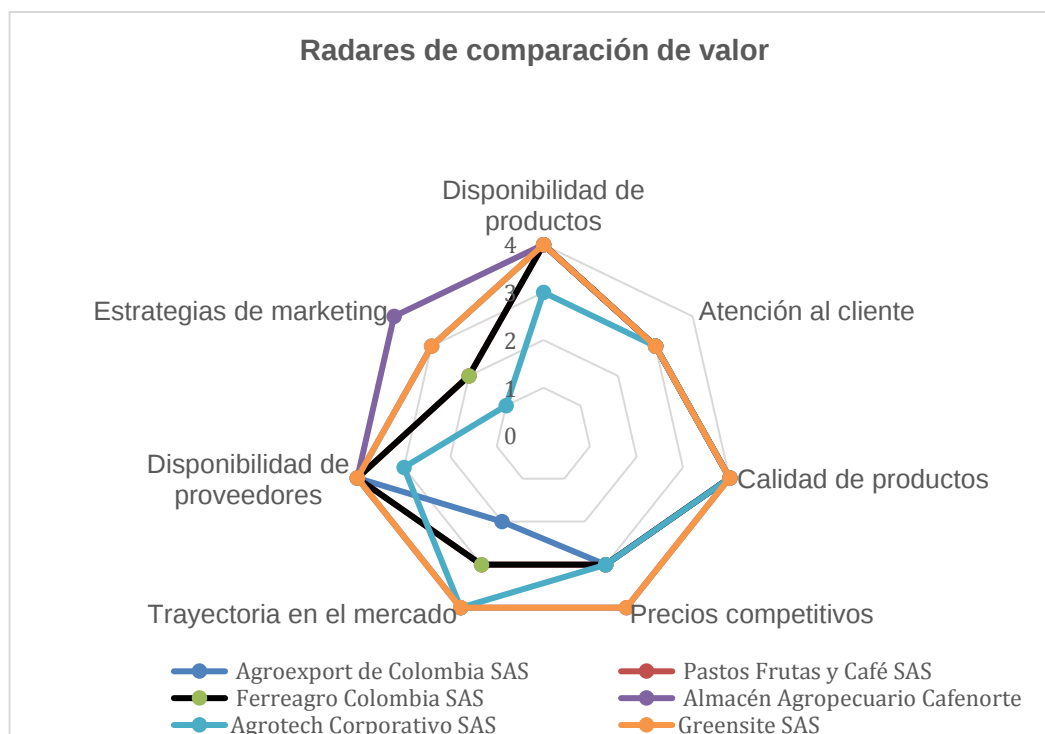


Gráfico 18. Radar de valor compilado

Fuente: Elaboración propia

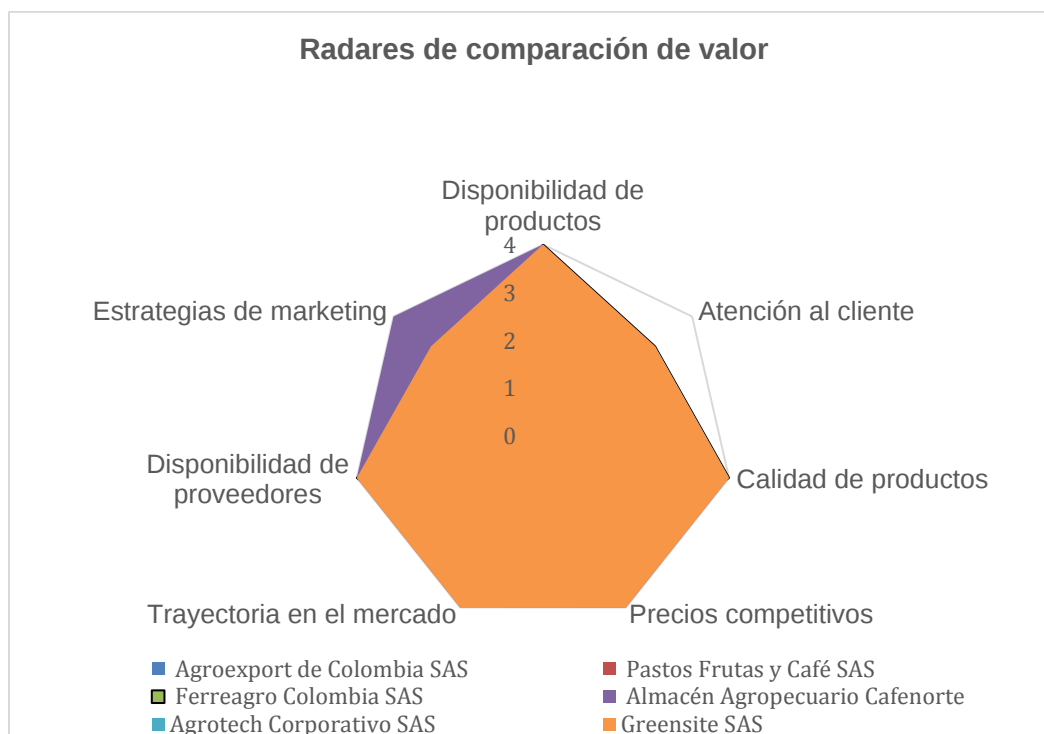


Gráfico 19. Radar de valor sopesado compilado

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, el estudio de benchmarking refleja una necesidad común frente al planteamiento de estrategias de marketing, encontrando que es uno de los factores a los que pocas empresas le han apostado, y que, dada la agresividad e intensidad de la competencia, se hace necesario contar con estrategias que constantemente contribuyan a la fidelización de los clientes, así como a la atracción de nuevos clientes para el fortalecimiento de las ventas. Otro factor que se evidencia como falencia generalizada es la atención al cliente, siendo esta una variable clave de éxito muy importante, ya que se trata del contacto directo con el cliente y la manera en que se comunican los empleados para que se sientan bien atendidos.

8. Formulación del plan estratégico

Dando continuidad al trabajo, se realiza la matriz DOFA tomando como referencia las variables externas e internas detectadas en los capítulos anteriores, y que permitieron clasificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tiene la organización. En la siguiente tabla se compila la información y se formulan las estrategias resultantes de los cruces entre variables:

Tabla 36. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	F1.	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico: la empresa realiza un análisis externo e interno que le permite establecer las estrategias adecuadas para proyectarse en el largo plazo.	D1.	La empresa no tiene definido un plan de acción para el logro de las metas propuestas.
	F2.	Se tiene definida el área comercial con sus respectivos manuales de funciones, así como un plan de trabajo anual para el cumplimiento de metas de tipo comercial.	D2.	No se han definido indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.
	F3.	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica que contribuyen a la eficiencia de los procesos y a la innovación en el portafolio de productos.	D3.	No se ha segmentado el mercado meta con el fin de establecer estrategias de mercado que ayuden a llegar a cada uno.
	F4.	Se define un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores	D4.	No se realiza una adecuada administración de los inventarios con el fin de garantizar

		con el fin de que fortalezcan su desempeño.		niveles adecuados de uso, abastecimiento y control de los productos.
	F5.	La empresa tiene definido y documentado un proceso de selección, inducción y entrenamiento que permite que el empleado nuevo se adapte más rápidamente a su cargo y minimice los errores.	D5.	La empresa no tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos en mercados internacionales.
	F6.	Se tiene definida una programación anual para realizar actividades de integración que incluyen a las familias de los empleados, lo que propicia la motivación y el sentido de pertenencia entre los colaboradores.	D6.	No se ha definido un modelo financiero que le permita cuantificar los proyectos de internacionalización que tiene en mente.
	F7.	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, con el fin de proyectar sus metas y realizar seguimiento al	D7.	La empresa no tiene definidas estrategias de mercadeo

			cumplimiento de las mismas para tomar acción de manera oportuna.		
		F8.	La empresa es reconocida por su oportunidad en la entrega de productos.	D8.	No se ha creado un consejo de familia que concentre los representantes que deben definir los lineamientos estratégicos de la empresa.
		F9.		D9.	
		F10.		D10.	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (F-O)		ESTRATEGIAS (D-O)	
O1.	Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad” Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo.	(F4,O8): Establecer un plan de capacitación virtual para los empleados, haciendo uso de la tecnología disponible, garantizando de esta manera los cuidados en referencia al COVID-19 y asimismo continuar con el fortalecimiento de las competencias de los empleados.		(D2,O8): Formular un cuadro de mando integral que permita el cálculo automático de los indicadores, aprovechando las herramientas tecnológicas con el fin de medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.	
O2.	Comportamiento del IPC			(D7, O7; O8): Definir un plan de mercadeo para el fortalecimiento de las ventas de la empresa y su posicionamiento en el mercado,	

O3.	Comportamiento de las tasas de interés	(F1,O1): Diseñar un plan estratégico donde se incluyan acciones alineadas al Plan Nacional de Desarrollo 2018:2022 de modo tal que pueda fortalecerse el desarrollo de la empresa así como la contribución y acompañamiento a los clientes mediante asesorías técnicas que tengan que ver con dicho plan.	apoyados en la disponibilidad de la tecnología para enfocarse en acciones de marketing digital que no representan mayores costos para la organización.
O4.	Comportamiento del PIB		
O5.	Crecimiento poblacional		
O6.	Niveles de exportación		
O7.	Marketing digital	(F2, O9): Implementar una campaña de socialización y sensibilización con los clientes, respecto a la importancia y necesidad del control de plagas para sus cultivos, apoyados en las competencias del área comercial, con el fin de incentivar la compra y fortalecer el flujo de caja de la empresa.	(D5,O6): Realizar un estudio de mercado internacional que le permita a la empresa ampliar su mercado meta, teniendo en cuenta que actualmente existe un importante nivel de exportación de los productos que comercializa la organización.
O8.	Disponibilidad de tecnología		(D4, O8): Definir un proceso de gestión de inventarios, con los respectivos niveles óptimos de abastecimiento de productos, apoyado en un sistema de información que facilite el manejo de los datos de manera oportuna y veraz.
O9.	Control de plagas agrícolas		
O10.	Gestión de residuos peligrosos		
		(F7, O10): Formular un plan de gestión de residuos peligrosos, que integre a los clientes y proveedores, disponiendo de recursos que puedan proyectarse dentro	(D7,O9: Definir criterios de selección y evaluación para nuevos proveedores que

		del plan de gastos anual. (F2, O5): Definir en conjunto con el área comercial visitas informativas en las zonas rurales para captar nuevos clientes.	permitan aumentar el portafolio de productos orientados al control de plagas agrícolas.
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
A1.	Tratados de Libre Comercio	(F3, A3): Definir un plan de adquisición y mantenimiento a software y hardware para minimizar los riesgos que puedan tenerse por la obsolescencia tecnológica.	(D6, A1): Formular un simulador de costos para la exportación de los productos con el fin de establecer los costos inherentes al proceso y el precio final, de acuerdo a los diferentes tratados de libre comercio que puedan beneficiar la empresa.
A2.	Desempleo		
A3.	Grado de obsolescencia tecnológica	(F8,A7): Realizar alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de que se realicen actividades de investigación y desarrollo para la elaboración de productos amigables con el medio ambiente, teniendo en cuenta la tendencia del consumidor final al consumo de alimentos cuyas materias	(D3, A9): Segmentar el mercado a través de una encuesta con el fin de identificar el nivel educativo de los clientes, así como otras características que puedan ser usadas para realizar acciones de responsabilidad social con este grupo de interés, encaminadas al
A4.	Desarrollos tecnológicos de los competidores		
A5.	Problemas de salud derivados del uso de fertilizantes		

A6.	Contaminación de los ecosistemas	primas hayan sido tratadas con abonos orgánicos.	fortalecimiento de la educación.
A7.	Tendencia a consumir alimentos orgánicos	(F2,A4): Implementar nuevas tecnologías como la App en los vendedores, que especifique qué productos hay en bodega con sus respectivos precios, con el fin de generar más puntualidad en la entrega de los productos.	(D1, A5): Establecer un plan de acción con actividades de capacitación para los agricultores sobre el buen manejo de los insumos, así como el uso de elementos de protección personal para disminuir los riesgos de enfermedades laborales.
A8.	Competencia desleal		(D1, A8): Definir un plan de metas trimestrales con los clientes, estableciendo topes de compras y creando incentivos para aquellos que logren el nivel de compras planteado.
A9.	Nivel educativo del sector		
A10.	Uso racional de los recursos naturales	(F7, A5): Realizar alianzas estratégicas con proveedores de bioseguridad, donde se seleccionen ciertas fechas para hacer una campaña de qué elementos son los necesarios o debidos para los productos. (F5, A10): Establecer jornadas de sensibilización con el talento humano de la organización, sobre el uso adecuado de los recursos naturales, mediante la	(D2, A8): Definir los indicadores de gestión para cada proceso, con el fin de evaluar los resultados de organización y tomar acciones oportunas frente al impacto que pueda causar la competencia desleal proveniente de otras empresas del sector.

	realización de talleres prácticos en las veredas.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

8.1 Objetivos Corporativos y Estrategias

Los objetivos corporativos de la empresa se formularon teniendo en cuenta las necesidades actuales de la organización, resaltando la premura de contar con un plan estratégico de marketing que contribuya al incremento de las ventas y a su posicionamiento en el mercado.

Tabla 37. Objetivo estratégico pilar #1

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Seguimiento y evaluación de los procesos	Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos mediante el seguimiento y evaluación periódicos que permitan tomar acciones oportunas.	Formular un cuadro de mando integral que permita el cálculo automático de los indicadores, aprovechando las herramientas tecnológicas con el fin de medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.
		Definir los indicadores de gestión para cada proceso, con el fin de evaluar los resultados de organización y tomar acciones oportunas frente al impacto que pueda causar la competencia desleal proveniente de otras empresas del sector.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Objetivo estratégico pilar #2

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Fortalecimiento de la gestión comercial	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y	Definir un plan de mercadeo para el fortalecimiento de las ventas de la empresa y su posicionamiento en el mercado,

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
	se mejore la imagen organizacional.	apoyados en la disponibilidad de la tecnología para enfocarse en acciones de marketing digital que no representan mayores costos para la organización.
		Realizar un estudio de mercado internacional que le permita a la empresa ampliar su mercado meta, teniendo en cuenta que actualmente existe un importante nivel de exportación de los productos que comercializa la organización.
		Definir criterios de selección y evaluación para nuevos proveedores que permitan aumentar el portafolio de productos orientados al control de plagas agrícolas.
		Diseñar un plan estratégico donde se incluyan acciones alineadas al Plan Nacional de Desarrollo 2018:2022 de modo tal que pueda fortalecerse el desarrollo de la empresa, así como la contribución y acompañamiento a los clientes mediante asesorías técnicas que tengan que ver con dicho plan.

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
		Definir en conjunto con el área comercial visitas informativas en las zonas rurales para captar nuevos clientes.
		Definir un plan de metas trimestrales con los clientes, estableciendo topes de compras y creando incentivos para aquellos que logren el nivel de compras planteado.
		Realizar alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de que se realicen actividades de investigación y desarrollo para la elaboración de productos amigables con el medio ambiente, teniendo en cuenta la tendencia del consumidor final al consumo de alimentos cuyas materias primas hayan sido tratadas con abonos orgánicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Objetivo estratégico pilar #3

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Mejoramiento de los procesos internos	Mejorar la eficiencia de los procesos para que se realicen las tareas de manera más ágil y oportuna.	Definir un proceso de gestión de inventarios, con los respectivos niveles óptimos de abastecimiento de productos, apoyado en un sistema de

		información que facilite el manejo de los datos de manera oportuna y veraz.
		Formular un simulador de costos para la exportación de los productos con el fin de establecer los costos inherentes al proceso y el precio final, de acuerdo a los diferentes tratados de libre comercio que puedan beneficiar la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Objetivo estratégico pilar #4

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Desarrollo del talento humano	Fortalecer las competencias del talento humano para que desarrollen sus funciones de manera efectiva.	Establecer un plan de capacitación virtual para los empleados, haciendo uso de la tecnología disponible, garantizando de esta manera los cuidados en referencia al COVID-19 y asimismo continuar con el fortalecimiento de las competencias de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Objetivo estratégico pilar #5

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Responsabilidad social empresarial	Emprender acciones que contribuyan al fortalecimiento de las	Implementar una campaña de socialización y sensibilización con los clientes, respecto a la

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
	relaciones con los grupos de interés de la organización.	importancia y necesidad del control de plagas para sus cultivos, apoyados en las competencias del área comercial, con el fin de incentivar la compra y fortalecer el flujo de caja de la empresa.
		Formular un plan de gestión de residuos peligrosos, que integre a los clientes y proveedores, disponiendo de recursos que puedan proyectarse dentro del plan de gastos anual.
		Realizar alianzas estratégicas con proveedores de bioseguridad, donde se seleccionen ciertas fechas para hacer una campaña de qué elementos son los necesarios o debidos para los productos.
		Establecer jornadas de sensibilización con el talento humano de la organización, sobre el uso adecuado de los recursos naturales, mediante la realización de talleres prácticos en las veredas.
		Establecer un plan de acción con actividades de capacitación para los agricultores sobre el buen

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
		manejo de los insumos, así como el uso de elementos de protección personal para disminuir los riesgos de enfermedades laborales.
		Segmentar el mercado a través de una encuesta con el fin de identificar el nivel educativo de los clientes, así como otras características que puedan ser usadas para realizar acciones de responsabilidad social con este grupo de interés, encaminadas al fortalecimiento de la educación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Objetivo estratégico pilar #6

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Desarrollo tecnológico	Fortalecer la eficiencia de los procesos mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten las tareas y mejoren la comunicación con los clientes.	Definir un plan de adquisición y mantenimiento a software y hardware para minimizar los riesgos que puedan tenerse por la obsolescencia tecnológica.
		Implementar nuevas tecnologías como la App en los vendedores, que especifique qué productos hay en bodega con sus respectivos precios, con el fin de generar más puntualidad en la entrega de los productos.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos que se plantearon, se basaron en 6 pilares a saber:

- 1) Seguimiento y evaluación de los procesos: este pilar tiene como finalidad el mejoramiento continuo de los procesos, razón por la cual dentro de las estrategias planteadas, se incluyó una que apunta a la formulación de un cuadro de mando integral que permita evaluar el desempeño de los procesos y establecer acciones de mejora.
- 2) Fortalecimiento de la gestión comercial: este pilar apunta al aumento de la presencia de la empresa en el mercado con el fin de que se aumenten las ventas. Se plantearon estrategias tales como la implementación de acciones de marketing digital y la realización de estudios de mercado internacional para que la organización encuentre nuevos nichos de mercado.
- 3) Mejoramiento de los procesos internos: este pilar mejora la eficiencia de los procesos para optimizar los tiempos y los resultados en las actividades que se realizan. Se destacan en este pilar estrategias que apuntan a la adecuada gestión de inventarios y simuladores en Excel para el cálculo de los costos.
- 4) Desarrollo del talento humano: este pilar tiene como finalidad realizar acciones encaminadas al fortalecimiento del desempeño de los empleados, razón por la cual se planteó una estrategia orientada a la definición de planes de capacitación que contribuyan al mejoramiento de las competencias de los colaboradores.
- 5) Responsabilidad social empresarial: se elaboró este pilar con la finalidad de que la empresa realice actividades que beneficien a los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad). Se definieron para este pilar estrategias tales como la realización de campañas dirigidas a los clientes para el buen manejo de los fertilizantes, así como el manejo adecuado de los residuos sólidos y la importancia de la protección del medio ambiente.
- 6) Desarrollo tecnológico: este pilar tiene como propósito la incorporación de las tecnologías de información y la comunicación en la empresa para el fortalecimiento de los procesos. Se plantearon estrategias para la adquisición de software y hardware, así como elementos que faciliten la comunicación con los clientes tales como celulares y tablets.

Pilar	Objetivo	Estrategias relacionadas
Desarrollo tecnológico	Fortalecer la eficiencia de los procesos mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten las tareas y mejoren la comunicación con los clientes.	Definir un plan de adquisición y mantenimiento a software y hardware para minimizar los riesgos que puedan tenerse por la obsolescencia tecnológica.
		Implementar nuevas tecnologías como la App en los vendedores, que especifique qué productos hay en bodega con sus respectivos precios, con el fin de generar más puntualidad en la entrega de los productos.

8.2 Plan de acción y seguimiento y control

Posterior a la definición de los objetivos estratégicos, se procede a la elaboración de los planes de acción, donde se describen las actividades necesarias para desarrollar las estrategias planteadas, así como los tiempos, responsables y presupuesto requerido:

Tabla 43. Plan de acción objetivo estratégico #1

Pilar	Seguimiento y evaluación de procesos				
Objetivo estratégico	Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos mediante el seguimiento y evaluación periódicos que permitan tomar acciones oportunas.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Formular un cuadro de mando integral que permita el cálculo automático de los indicadores, aprovechando las herramientas tecnológicas con el fin de medir el desempeño de los procesos y tomar acción oportuna.	Separación de los indicadores de gestión de acuerdo con las perspectivas: financiera, clientes, procesos, talento humano.	Octubre de 2020	Número de indicadores en cada perspectiva/Total de indicadores a formular	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 200.000
	Revisión de las metas de los indicadores.	Octubre de 2020	Número de metas establecidas/Total metas a establecer	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad Jefes de área	\$ 200.000
	Establecimiento de los rangos de las metas: óptimo, aceptable, crítico.	Octubre de 2020	Número de rangos definidos/Total rangos a definir	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad Jefes de área	\$ 200.000
	Formulación en Excel del indicador.	Octubre de 2020	Número de indicadores formulados en Excel/Total de indicadores	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 200.000

Pilar	Seguimiento y evaluación de procesos				
Objetivo estratégico	Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos mediante el seguimiento y evaluación periódicos que permitan tomar acciones oportunas.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Prueba de la fórmula para garantizar su óptimo funcionamiento.	Octubre de 2020	Número de indicadores correctamente formulados/Total indicadores formulados	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 200.000
Definir los indicadores de gestión para cada proceso, con el fin de evaluar los resultados de organización y tomar acciones oportunas frente al impacto que pueda causar la competencia desleal proveniente de otras empresas del sector.	Revisión de los procesos e identificación de las variables que se desean medir	Septiembre de 2020	Número de procesos con indicadores definidos/Total procesos de la empresa	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 100.000
	Selección del nombre para cada indicador	Septiembre de 2020	Número de indicadores con nombre asignado/Total de indicadores	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 100.000
	Establecimiento de la fórmula para el cálculo del indicador	Septiembre de 2020	No indicadores con fórmula/Total indicadores	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 100.000

Pilar	Seguimiento y evaluación de procesos				
Objetivo estratégico	Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos mediante el seguimiento y evaluación periódicos que permitan tomar acciones oportunas.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Determinación de los responsables que deben suministrar la información para el cálculo del indicador	Septiembre de 2020	Número de responsables asignados	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad Jefes de área	\$ 100.000
	Determinación de las metas y rangos para el indicador	Septiembre de 2020	Número de metas establecidas/Total metas a establecer	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 100.000
	Elaboración de la ficha técnica para el indicador	Septiembre de 2020	Número de fichas elaboradas/Total fichas a elaborar	Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 100.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Plan de acción objetivo estratégico # 2

Pilar	Fortalecimiento de la gestión comercial				
Objetivo estratégico	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y se mejore la imagen organizacional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Definir un plan de mercadeo para el fortalecimiento de las ventas de la empresa y su posicionamiento en el mercado, apoyados en la disponibilidad de la tecnología para enfocarse en acciones de marketing digital que no representan mayores costos para la organización.	Contratación de un community manager para que brinde capacitación y asesoría durante tres meses	Septiembre de 2020	Cantidad de clientes del período/Cantidad de clientes del período anterior	Coordinación Comercial	\$ 800.000
	Creación de perfiles en redes sociales	Septiembre de 2020	Número de perfiles creados/Total perfiles a crear	Coordinación Comercial	\$ 200.000
	Planeación semanal de contenido para publicar en redes	Septiembre de 2020	Número de contenido publicado/Total contenido a publicar	Coordinación Comercial	\$ 200.000
	Implementación del whatsapp bussines para la atención a clientes	Septiembre de 2020	Número de clientes atendidos por Whatsapp/Total de clientes	Coordinación Comercial Auxiliar Comercial	\$ 300.000
Realizar un estudio de mercado internacional que le permita a la empresa ampliar su mercado meta, teniendo en cuenta que	Definición del país o países potenciales	Noviembre de 2020	Número de países potenciales	Coordinación Comercial	\$ 100.000
	Análisis del contexto del país seleccionado	Noviembre de 2020	Demanda potencial	Coordinación Comercial	\$ 100.000

Pilar	Fortalecimiento de la gestión comercial				
Objetivo estratégico	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y se mejore la imagen organizacional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
actualmente existe un importante nivel de exportación de los productos que comercializa la organización.	Indagación sobre preferencias de los clientes	Noviembre de 2020	Número de clientes que utilizan los productos/Total clientes potenciales	Coordinación Comercial	\$ 100.000
	Estudio de la competencia	Noviembre de 2020	Número de competidores directos	Coordinación Comercial	\$ 100.000
	Análisis de los canales de comercialización	Noviembre de 2020	Número de clientes con canal directo/Total clientes	Coordinación Comercial	\$ 100.000
Definir criterios de selección y evaluación para nuevos proveedores que permitan aumentar el portafolio de productos orientados al control de plagas agrícolas.	Selección de factores a evaluar	Octubre de 2020	Número de proveedores con calificación superior/Total de proveedores	Coordinación Comercial	\$ 0
	Establecimiento de la escala y valoración para cada factor	Octubre de 2020	Número de factores con ponderación asignada/Total factores	Coordinación Comercial	\$ 0
	Definición del procedimiento	Octubre de 2020	Procedimiento documentado	Coordinación Comercial	\$ 0

Pilar	Fortalecimiento de la gestión comercial				
Objetivo estratégico	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y se mejore la imagen organizacional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Diseñar un plan estratégico donde se incluyan acciones alineadas al Plan Nacional de Desarrollo 2018:2022 de modo tal que pueda fortalecerse el desarrollo de la empresa, así como la contribución y acompañamiento a los clientes mediante asesorías técnicas que tengan que ver con dicho plan.	Análisis de las políticas y programas definidos en el Plan Nacional de Desarrollo	Octubre de 2020	Número de estrategias implementadas/Total de estrategias	Gerencia	\$ 200.000
	Definición de línea de acción a seguir	Octubre de 2020	Número de proyectos a diseñar	Gerencia	\$ 0
	Formulación de proyectos y programas alineados al plan	Octubre de 2020	Número de proyectos formulados/Total proyectos a formular	Gerencia	\$ 1.500.000
	Presentación de proyectos para obtención de recursos	Octubre de 2020	Número de proyectos presentados/Total proyectos	Gerencia	\$ 300.000
Definir en conjunto con el área comercial visitas informativas en las zonas rurales para captar nuevos clientes.	Preparación del material necesario para socializar la información	Diciembre de 2020	Número de visitas realizadas/Total de visitas	Coordinación Comercial	\$ 1.000.000
	Programación de la ruta de las visitas	Diciembre de 2020	Número de visitas realizadas/Total visitas a realizar	Coordinación Comercial	\$ 300.000

Pilar	Fortalecimiento de la gestión comercial				
Objetivo estratégico	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y se mejore la imagen organizacional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Realización de contacto previo con los clientes para que reciban la visita	Diciembre de 2020	Número de clientes contactados/Total clientes a contactar	Coordinación Comercial	\$ 200.000
Definir un plan de metas trimestrales con los clientes, estableciendo topes de compras y creando incentivos para aquellos que logren el nivel de compras planteado.	Revisión de costos y márgenes de rentabilidad	Enero de 2021	Número de clientes que alcanzaron el tope de ventas/Total clientes	Gerente Coordinador Contable	\$ 2.500.000
	Establecimiento de topes de ventas para bonificaciones	Enero de 2021	Topes por metas de ventas	Gerente Coordinador Contable	\$ 2.000.000
	Documentación del plan de metas	Enero de 2021	Plan de metas documentado	Coordinador Contable	\$ 0
	Socialización de metas	Enero de 2021	Número de asistentes a la socialización/Total de clientes programados	Coordinador Contable	\$ 500.000
Realizar alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de que se realicen actividades	Implementación de canales de comunicación con los proveedores	Febrero de 2021	Número de proveedores satisfechos/Total proveedores	Gerencia Coordinador Comercial	\$ 300.000

Pilar	Fortalecimiento de la gestión comercial				
Objetivo estratégico	Aumentar la participación de la empresa en el mercado con el fin de que se incrementen las ventas y se mejore la imagen organizacional.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
de investigación y desarrollo para la elaboración de productos amigables con el medio ambiente, teniendo en cuenta la tendencia del consumidor final al consumo de alimentos cuyas materias primas hayan sido tratadas con abonos orgánicos.	Retroalimentación de resultados de evaluación de desempeño	Febrero de 2021	Número de reuniones realizadas para retroalimentación/Total reuniones programadas	Gerencia Coordinador Comercial	\$ 400.000
	Inclusión de los proveedores en los planes de beneficios de la empresa	Febrero de 2021	Número de proveedores que han aplicado a los beneficios/Total proveedores	Gerencia Coordinador Comercial	\$ 2.000.000
	Aplicación de encuesta de satisfacción a proveedores	Febrero de 2021	Número de proveedores que diligenciaron la encuesta/Total de proveedores	Gerencia Coordinador Comercial	\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Plan de acción objetivo estratégico # 3

Pilar	Fortalecimiento de los procesos internos				
Objetivo estratégico	Mejorar la eficiencia de los procesos para que se realicen las tareas de manera más ágil y oportuna.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Definir un proceso de gestión de inventarios, con los respectivos niveles óptimos de abastecimiento de productos, apoyado en un sistema de información que facilite el manejo de los datos de manera oportuna y veraz.	Determinación del modelo de proyección de ventas	Febrero de 2021	Coste mercancías vendidas/Promedio inventarios	Coordinación Comercial	\$ 150.000
	Determinación del punto de reorden	Febrero de 2021	Número de pedidos realizados en el mes/Total de pedidos a realizar	Coordinación Comercial	\$ 150.000
	Definición del proceso de inventarios aleatorios	Febrero de 2021	Proceso documentado	Coordinación Comercial	\$ 100.000
	Redefinición del proceso de almacenamiento	Febrero de 2021	Proceso redefinido	Coordinación Comercial	\$ 100.000
Formular un simulador de costos para la exportación de los productos con el fin de establecer los costos inherentes al proceso y el precio final, de acuerdo a los diferentes tratados de libre comercio que puedan beneficiar la empresa.	Determinación de los costos inherentes a la exportación	Diciembre de 2020	Número de negocios internacionales calculados en el simulador	Coordinador Contable	\$ 0
	Parametrización de las fórmulas en Excel	Diciembre de 2020	Número de fórmulas parametrizadas/Total fórmulas a parametrizar	Coordinador Contable	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Plan de acción objetivo estratégico # 4

Pilar	Desarrollo del talento humano				
Objetivo estratégico	Fortalecer las competencias del talento humano para que desarrollen sus funciones de manera efectiva.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Establecer un plan de capacitación virtual para los empleados, haciendo uso de la tecnología disponible, garantizando de esta manera los cuidados en referencia al COVID-19 y asimismo continuar con el fortalecimiento de las competencias de los empleados.	Definición de los temas a tratar	Noviembre de 2020	Número de temas definidos	Coordinador Gestión Humana	\$ 100.000
	Formulación del cronograma de capacitaciones	Noviembre de 2020	Número de capacitaciones realizadas/Total capacitaciones programadas	Coordinador Gestión Humana	\$ 200.000
	Establecimiento del presupuesto para la realización de las capacitaciones	Noviembre de 2020	Número de recursos ejecutados/Total recursos definidos	Coordinador Gestión Humana	\$ 1.500.000
	Adecuación de las herramientas tecnológicas para llevar a cabo las capacitaciones	Noviembre de 2020	Número de herramientas tecnológicas adecuadas	Coordinador Gestión Humana	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Plan de acción # 5

Pilar	Responsabilidad social empresarial				
Objetivo estratégico	Emprender acciones que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés de la organización.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Implementar una campaña de socialización y sensibilización con los clientes, respecto a la importancia y necesidad del control de plagas para sus cultivos, apoyados en las competencias del área comercial, con el fin de incentivar la compra y fortalecer el flujo de caja de la empresa.	Diseño del material para la campaña	Marzo de 2020	Número de campañas realizadas/Total campañas a realizar	Gerente Coordinador Comercial	\$ 500.000
	Programación de las jornadas de socialización	Marzo de 2020	Número de jornadas realizadas/Total jornadas programadas	Coordinador Comercial	\$ 1.000.000
	Definición de la logística para la realización de las jornadas de socialización	Marzo de 2020	Recursos ejecutados en la logística/Recursos planeados	Coordinador Comercial	\$ 0
Formular un plan de gestión de residuos peligrosos, que integre a los clientes y proveedores, disponiendo de recursos que puedan proyectarse dentro del plan de gastos anual.	Programación de capacitación a grupos de interés sobre la gestión de residuos	Febrero de 2020	Número de kilos de residuos peligrosos dados en disposición final	Coordinador Gestión Humana	\$ 300.000
	Adquisición y disposición de elementos necesarios para realizar la separación en la fuente	Febrero de 2020	Número de elementos de disposición compradas/Total elementos de disposición a comprar	Coordinador Gestión Humana	\$ 700.000

Pilar	Responsabilidad social empresarial				
Objetivo estratégico	Emprender acciones que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés de la organización.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Establecimiento de contacto con entidades encargadas de la recolección de los residuos	Febrero de 2020	Número de entidades contactadas/Total entidades a contactar	Coordinador Gestión Humana	\$ 0
Realizar alianzas estratégicas con proveedores de bioseguridad, donde se seleccionen ciertas fechas para hacer una campaña de qué elementos son los necesarios o debidos para los productos.	Preparación conjunta con los proveedores sobre el material a entregar a los clientes	Enero de 2020	Número de proveedores que participaron/Total proveedores	Coordinador Gestión Humana	\$ 250.000
	Programación del cronograma de ejecución de la campaña	Enero de 2020	Número de campañas realizadas/Total campañas a realizar	Coordinador Gestión Humana	\$ 250.000
Establecer jornadas de sensibilización con el talento humano de la organización, sobre el uso adecuado de los recursos naturales, mediante la realización de talleres prácticos en las veredas.	Preparación de los temas y del material a utilizar para realizar las capacitaciones	Marzo de 2020	Número de campañas realizadas/Total campañas a realizar	Coordinador Gestión Humana	\$ 500.000
	Programación del cronograma para el desarrollo de las capacitaciones	Marzo de 2020	Cronograma definido	Coordinador Gestión Humana	\$ 500.000

Pilar	Responsabilidad social empresarial				
Objetivo estratégico	Emprender acciones que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés de la organización.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Disposición de logística necesaria para la realización de las capacitaciones en las veredas	Marzo de 2020	Actividades logísticas realizadas/Actividades logísticas programadas	Coordinador Gestión Humana	\$ 500.000
Establecer un plan de acción con actividades de capacitación para los agricultores sobre el buen manejo de los insumos, así como el uso de elementos de protección personal para disminuir los riesgos de enfermedades laborales.	Focalización de los temas por trimestres	Abril de 2020	Número de actividades de capacitación realizadas/Total de actividades programadas	Coordinación Comercial	\$ 100.000
	Programación de las capacitaciones	Abril de 2020	Número de capacitaciones ejecutadas/Total capacitaciones programadas	Coordinación Comercial	\$ 200.000
	Socialización a los clientes sobre el cronograma	Abril de 2020	Número de clientes asistentes a la socialización/Total clientes	Coordinación Comercial	\$ 500.000
Segmentar el mercado a través de una encuesta con el fin de identificar el nivel educativo de	Definición del instrumento de recolección de la información	Febrero de 2020	Instrumento definido	Coordinación Comercial	\$ 300.000

Pilar	Responsabilidad social empresarial				
Objetivo estratégico	Emprender acciones que contribuyan al fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés de la organización.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
los clientes, así como otras características que puedan ser usadas para realizar acciones de responsabilidad social con este grupo de interés, encaminadas al fortalecimiento de la educación.	Aplicación del instrumento a los clientes	Febrero de 2020	Número de clientes encuestados/Total clientes	Coordinación Comercial	\$ 200.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Plan de acción objetivo estratégico # 6

Pilar	Desarrollo tecnológico				
Objetivo estratégico	Fortalecer la eficiencia de los procesos mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten las tareas y mejoren la comunicación con los clientes.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Definir un plan de adquisición y mantenimiento a software y hardware para minimizar los riesgos que puedan tenerse por la obsolescencia tecnológica.	Programación de mantenimientos preventivos	Enero de 2020	Número de mantenimientos realizados/Total mantenimientos programados	Coordinador Gestión Humana	\$ 1.000.000

Pilar	Desarrollo tecnológico				
Objetivo estratégico	Fortalecer la eficiencia de los procesos mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten las tareas y mejoren la comunicación con los clientes.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Planeación de adquisición escalonada de equipos	Enero de 2020	Número de equipos adquiridos/Total de equipos a comprar	Coordinador Gestión Humana	\$ 8.000.000
Implementar nuevas tecnologías como la App en los vendedores, que especifique qué productos hay en bodega con sus respectivos precios, con el fin de generar más puntualidad en la entrega de los productos.	Cotización de App	Marzo de 2020	Número de pedidos atendidos por App/Total de pedidos	Coordinación Comercial	\$ 2.500.000
	Adecuación de equipos para instalación de App en vendedores	Marzo de 2020	Número de equipos con la App instalada/Total de equipos a instalar	Coordinación Comercial	\$ 500.000
	Capacitación del manejo de la aplicación	Marzo de 2020	Número de vendedores capacitados/Total vendedores	Coordinación Comercial	\$ 500.000

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el plan estratégico de marketing consta de seis objetivos estratégicos, veinte estrategias y sesenta y nueve acciones, que requieren en total una inversión de \$35.900.000. Puede decirse además que dicho plan constituye elementos que ayudan al mejoramiento de diferentes procesos. No obstante, lo ideal es que la empresa priorice la ejecución de las estrategias que representen aumento de las ventas y mayor participación en el mercado, por lo que se propone dar inicio al plan de marketing digital, a través de la contratación del community manager para que cree los perfiles en las redes sociales y en reuniones con el nivel directivo, se establezca el propósito y contenido de valor que quiere llevarse a los clientes. Asimismo, es importante que de manera alterna el área comercial inicie la investigación de mercados potenciales internacionales para que la organización pueda pensar en la exportación de productos, lo que representará un crecimiento importante para la compañía, así como el fortalecimiento de la imagen corporativa.

Conclusiones

La empresa Greensite SAS hace parte del sector terciario, dado que realiza comercialización de productos, y tiene una alta dependencia del comportamiento del sector agropecuario, ya que este tipo de empresas resultan ser proveedores principales y aliados estratégicos en su cadena de valor, por tanto, en la medida que este crezca, el otro verá incrementada su demanda. Puede decirse, además, que es un sector que requiere innovación en el portafolio de productos, dadas las tendencias actuales al uso de productos amigables con el medio ambiente, así como alimentos orgánicos. De otro lado, los compradores no ejercen una presión significativa dado que existe variedad de compradores, haciendo que no se formen monopolios u oligopolios para forzar sobre precios y condiciones comerciales.

Después de realizado el análisis del ambiente externo se logró establecer que la empresa no está respondiendo de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias definidas en la empresa no aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, con el fin de reducir al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Dentro de las oportunidades que se detectaron se encuentra el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad” Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo, variable que se considera de un impacto importante para la empresa ya que en la medida en que los agricultores cuenten con el respaldo del Gobierno con la inyección de recursos para que la producción sea de alta calidad, los fertilizantes resultan ser un insumo imprescindible dentro de dicho proceso, razón por la cual la demanda podría aumentarse. De igual manera, se encuentra como otra oportunidad a resaltar, el control de plagas agrícolas, que se alinea perfectamente a la necesidad de realizar un control de calidad al producto en proceso para garantizar que las cosechas cumplan con las expectativas de los clientes y con los estándares necesarios para la exportación de estos.

En cuanto a las amenazas, existen factores críticos como los tratados de libre comercio que, si bien benefician a los productores con la importación de materias primas de menor costo, terminan perjudicando los productos nacionales al incrementar la rivalidad de los competidores e incentivando el uso de fertilizantes que sacrifican calidad por precio.

De otro lado, en el análisis del ambiente interno, se determinó que la organización tiene suficientes herramientas internas para implementar acciones que le permitan eliminar o contrarrestar las falencias actuales. Dentro de las fortalezas se destaca la planeación estratégica que realiza la empresa como resultado de un previo análisis del ambiente externo e interno, ya que esto le permite tomar acción de manera oportuna y prepararse ante los cambios de entorno. De igual manera, la organización se fortalece a través de la realización de procesos de selección estructurados que le permiten seleccionar el talento adecuado, así como los planes de capacitación que desarrolla para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores. En cuanto a las debilidades, se evidencia la ausencia de mecanismos de control, seguimiento y medición de los procesos mediante planes de acción definidos e indicadores de gestión que ayuden a monitorear el desempeño de las actividades que se realizan. El estudio también confirmó que la compañía requería estrategias de mercado que le permitan enfocarse en su grupo de interés, para que así logre ganar mayor participación y reconocimiento en el mercado que se traduzcan en un aumento de las ventas.

Para la realización del análisis de la competencia a través del estudio de benchmarking, se definieron como factores claves de éxito la disponibilidad de los productos, la atención al cliente, calidad de productos, precios competitivos, trayectoria en el mercado, disponibilidad de proveedores y estrategias de marketing. Con base en estos factores, se valoraron las empresas que se consideran competencia directa de Greensite SAS, estableciendo que se refleja una necesidad común frente al planteamiento de estrategias de marketing, encontrando que es uno de los factores a los que pocas empresas le han apostado, y que dada la agresividad e intensidad de la competencia, se hace necesario contar con estrategias que constantemente contribuyan a la fidelización de los clientes así como a la atracción de nuevos clientes para el fortalecimiento de las ventas. Otro factor

que se evidencia como falencia generalizada es la atención al cliente, siendo esta una variable clave de éxito muy importante, ya que se trata del contacto directo con el cliente y la manera en que se comunican los empleados para que se sientan bien atendidos.

Con la información recolectada a lo largo del trabajo, se establecieron las estrategias necesarias para que la empresa eleve su nivel de competitividad y aumente sus ventas, por tanto, se plantearon acciones tendientes al cumplimiento de dicho objetivo, resaltando la incorporación de estrategias que tienen que ver con el marketing digital, aprovechando la disponibilidad de la tecnología, se tuvieron en cuenta además otras encaminadas a la fidelización de los clientes mediante campañas personalizadas que incluso implican el desplazamiento hacia el lugar donde residen los agricultores.

Se diseñó un plan de acción como sistema de seguimiento y control, donde se relaciona cada estrategia con las actividades que deben desarrollarse para su cumplimiento, fechas tentativas de realización, indicadores de medición, responsables de su ejecución y el presupuesto requerido. Se formulan seis objetivos estratégicos, veinte estrategias y sesenta y nueve acciones, la inversión requerida total para el desarrollo del plan estratégico de marketing es de \$35.900.000.

Recomendaciones

- Socializar con todos los niveles de la organización el plan propuesto para que los empleados reconozcan la manera en que pueden contribuir al cumplimiento de este.
- Gestionar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico de marketing, bien sea con recursos propios o a través de financiación con terceros.
- Delegar la responsabilidad del seguimiento y control del plan estratégico a una persona que pueda dedicar tiempo a dicha actividad.
- Programar reuniones mensuales para que se realice seguimiento al plan y puedan tomarse acciones oportunas en caso de no estarse obteniendo los resultados esperados.
- Contratar por tres meses un community manager que se haga cargo de la creación de los perfiles en redes sociales, y genere el contenido de valor que se debe publicar. Durante este tiempo, la empresa puede disponer de uno de sus empleados para que se capacite con el community manager y aprende el manejo que debe darse a las redes, con el fin de que no se convierta en un gasto de largo plazo.
- Incorporar las TIC en la empresa a través de la adquisición de equipos como tablets y teléfonos inteligentes que faciliten la implementación del marketing digital.
- Reestructurar el área comercial para que se incluya una línea de comercio exterior, donde se comience a explorar mercados internacionales potenciales a los que puedan ofertarse los productos que maneja la empresa, diversificando de esta manera su nicho de mercado.
- Indagar en el mercado sobre las diferentes opciones que existen de sistemas de información que faciliten la labor en cuanto a la gestión de inventarios, para contar con datos precios y oportunos que ayuden a la toma de decisiones.

Bibliografía

- ANIF. (9 de Septiembre de 2018). *Sector agropecuario: Desempeño Reciente y Perspectivas* .
Obtenido de <http://anif.co/sites/default/files/sep19-18.pdf>
- Asuntos Legales. (31 de Julio de 2019). *Los beneficios tributarios para el agro*. Obtenido de
<https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/diego-marquez-arango-2610779/los-beneficios-tributarios-para-el-agro-2891065>
- Ayala, L. E. (15 de Agosto de 2016). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. Obtenido
de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- DIAN. (s.f.). *Estatuto tributario*. Obtenido de
<https://www.dian.gov.co/normatividad/Paginas/normas.aspx>
- Dinero. (3 de Julio de 2015). *Frenan monopolio de importación de insumos agrícolas*. Obtenido
de <https://www.dinero.com/negocios/articulo/frenan-monopolio-importacion-insumos-agricolas/146137>
- El Economista. (21 de Septiembre de 2017). *Alimentos orgánicos, tendencia e inversión*. Obtenido
de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Alimentos-organicos-tendencia-e-inversion-20170922-0027.html>
- El Espectador. (23 de Febrero de 2018). *Así va el mercado de alimentos orgánicos en Colombia*.
Obtenido de <https://www.elespectador.com/cromos/mujer-al-natural/por-que-consumir-alimentos-organicos-17530>
- Espinoza, R. (23 de 10 de 2016). <http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>.

- FAO. (Octubre de 2017). *Cómo alimentar al mundo 2050*. Obtenido de http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf
- Fernández, N. (Octubre de 2016). *Análisis de las políticas públicas de regulación de precios en los.* Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17714/86131207_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilbert, D., Freeman, E., & Stoner, J. (2000). *Administración*. México.
- Greensite SAS. (15 de Noviembre de 2019). *Logra sus objetivos*. Obtenido de <https://www.lasempresas.com.co/cartago/greensite-sas/>
- Ibañez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis: revista científica de ciencias humanas*, 54-78.
- IDEAM. (2018). *Informe nacional de residuos peligrosos en Colombia*. Obtenido de http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/023849/Informe_RESPEL_2017.pdf
- Klisberg, B. (18 de Agosto de 2018). *Planificación estratégica*. Obtenido de http://www.academia.edu/4764462/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Definiciones_de_administraci%C3%B3n
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- La República. (26 de Noviembre de 2018). *Panorama cafetero 2018-2019*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2018-2019-2797742>
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009.). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill.
- Lattuf, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Perú: Universidad del Sur.
- Martínez, J. (2005). *El pensamiento emergente en el pensamiento administrativo*. Cali: Universidad del Valle.
- Méndez, C. E. (2010). *Metodología, diseño y desarrollo el proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa.

- Minagricultura. (30 de Diciembre de 2018). *Informe de gestión del sector agrícola*. Obtenido de [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_\(Metas_Objetivos_Indicadores_Gestion\)/INFORME%20DE%20%20GESTION%202018.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_(Metas_Objetivos_Indicadores_Gestion)/INFORME%20DE%20%20GESTION%202018.pdf)
- Minagricultura. (Noviembre de 2018). *Política de precios de los productos del sector y su aplicación: Decreto 1988 de 2013*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/Politica-de-precios-de-los-productos-del-sector-y-su-aplicacion.aspx>
- Minagricultura. (30 de Mayo de 2019). *MinAgricultura expone Plan Nacional de Desarrollo a los gremios de la producción agropecuaria*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-expone-Plan-Nacional-de-Desarrollo-a-los-gremios-de-la-producci%C3%B3n-agropecuaria.aspx>
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., & Ávila, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y Managment*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Portafolio. (4 de Enero de 2018). *El TLC con EE. UU. en lo agrícola: otra perspectiva*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/angela-orocho/tlc-con-estados-unidos-en-el-aspecto-agricola-502588>
- Porter, M. (2006). *El análisis de las cinco fuerzas competitivas*. México: Pearson.
- Procolombia. (21 de Marzo de 2018). *Sector agroquímico: oportunidades de exportación*. Obtenido de https://procolombia.co/sites/default/files/2018_04_27_oportunidades_exportacion_agroquimicos_guatemala_costarica.pdf
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- SAC. (1 de Marzo de 2019). *El agro hizo que enero reportara el dato de desempleo más alto en siete años*. Obtenido de <https://sac.org.co/el-agro-hizo-que-enero-reportara-el-dato-de-desempleo-mas-alto-en-siete-anos/>
- SAC. (13 de Agosto de 2019). *La SAC manifiesta preocupación por la reducción en el presupuesto del sector agropecuario para el 2020*. Obtenido de <https://sac.org.co/la-sac-manifiesta-preocupacion-por-la-reduccion-en-el-presupuesto-del-sector-agropecuario-para-el-2020/>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Ventura Group. (13 de Noviembre de 2017). *Operación histórica de importación de fertilizantes*.
Obtenido de <https://www.venturagroup.com/operacion-historica-de-importacion-de-fertilizantes/>

Webgrafía

<http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>

<https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

<https://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html>

Anexos

Anexo 1. Autodiagnóstico

Fecha de diligenciamiento: Julio 2 de 2020

Responsable del diligenciamiento: Juan Camilo Collazos

Planeación estratégica

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	5
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	5
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	5
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	5
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	4

10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	5
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	5
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	5
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	5
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	5
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	5
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	5
PUNTAJE TOTAL		4,65

Gestión comercial

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	3
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	4
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	5

6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	3
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	5
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	3
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	3
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	3
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	4
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	5
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	4
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.	5
PUNTAJE TOTAL		3,71

Gestión de operaciones

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	4
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	4
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	4
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	5
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	4
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	5
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	5
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	5

13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	4
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	5
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	5
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	4
PUNTAJE TOTAL		4,35

Gestión administrativa

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	5
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	5
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	5

6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	5
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	5
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	5
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	5
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	5
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	5
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5

	PUNTAJE TOTAL	5,00
--	----------------------	-------------

Gestión Humana

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	5
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	5
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	5
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	5
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	5

8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	5
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	4
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	5
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	5
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
PUNTAJE TOTAL		4,47

Gestión Financiera

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	5
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	5
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	5
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5

14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	5
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	5
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	5
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
PUNTAJE TOTAL		4,94

Gestión Internacional

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano	5
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales	5
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar	5
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales	3
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación	3
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	5

7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	5
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios	4
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar	4
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales	3
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional	3
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas	3
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)	4
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones	2
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales	4
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización	3
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales	4
	PUNTAJE TOTAL	3,82

Gestión de Calidad

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
-----	------------	---------

1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	4
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	5
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	4
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	4
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	5
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	4
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	5
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	5
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	4

14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	3
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	4
	PUNTAJE TOTAL	4,24

Gestión logística

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	4
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	5
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	5
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	5

7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	5
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	3
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	5
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	5
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	5
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	4
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	4
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	4
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	5
PUNTAJE TOTAL		4,47

Empresas de familia

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
-----	------------	---------

1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	5
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	4
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	5
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	1
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	1
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	5
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	5
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	5
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	5
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	5
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	5
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	5
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	5
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	5
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	5

17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
	PUNTAJE TOTAL	4,00