

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA MAQUINAGRO S.A. EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO**

**LUIS ARTURO CAICEDO CERON**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA MAQUINAGRO S.A. EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO**

**LUIS ARTURO CAICEDO CERÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
PR. LEIDER OLIVER TUAPANTE GONZALEZ.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1ro. del acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Asesor Delegado**

---

**Jurado Delegado**

---

**Jurado Delegado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2009**

## RESUMEN

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles y tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Este tipo de planes origina un cambio estructural hacia la multidivisional, es decir, la investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

En resumen, la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) y busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este contexto MAQUINAGRO S.A, implementa este plan estratégico integral orientado a la competitividad en la ciudad de San Juan de Pasto porque le sirve de herramienta fundamental para la expansión de sus productos y servicios en su mercado objetivo ya que los elementos cambiantes del entorno le exigen a la empresa ser competitiva y su labor diaria demuestra la necesidad de ser proactiva antes que reactiva en el cumplimiento de su misión.

## **ABSTRACT**

The Strategic planning is par excellence a tool of the Strategic Management, it consists on the search of an or more competitive advantages of the organization and the formulation and setting in march of strategies allowing to create or to preserve its advantages, all this in function of the Mission and of its objectives, of the environment and its pressures and of the available resources and he/she has for purpose to produce deep changes in the markets of the organization and in the internal culture.

The expression Strategic Planning is a Corporate Strategic Plan, which is characterized fundamentally to cooperate to the rationalization of the taking of decisions, is based on the institutional efficiency and it integrates the vision of long term (administration philosophy), medium term (functional strategic plans) and I cut term (operative plans).

This type of plans originates a structural change toward the multidivisional, that is to say, the investigation and the development charge bigger importance; the lapse of time between the investment of a good and its introduction to the market decreases more and more and the cycle of life of the products shortens; the speed of the processes causes, for a bigger competition.

In summary, the Strategic Planning constitutes a managerial system that displaces the emphasis in the "what to achieve" (objectives) to the "what to make" (strategies) and he/she looks for to concentrate in only, those feasible objectives of achieving and in what business or area to compete, in correspondence with the opportunities and threats that he/she offers the environment.

In this context MAQUINAGRO S.A, implements this plan strategic integral guided to the competitiveness in the city of San Juan of Grass because it serves him as fundamental tool for the expansion of its products and services in its objective market since the changing elements of the environment demand to the company to be competitive and its daily work demonstrates the necessity to be proactiva before it reactivates in the execution of its mission.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	11
1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.1.1 Tema de Estudio.....	12
1.2 TÍTULO .....	12
1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	12
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. JUSTIFICACIÓN.....	16
5. MARCO REFERENCIAL.....	18
5.1 MARCO TEÓRICO .....	18
5.2 MARCO LEGAL.....	19
5.2.1 Reglamento técnico de instalaciones eléctricas.....	19
5.2.2 Incoterms 2000 .....	20
5.2.3 Código de comercio - sociedades anónimas .....	20
5.2.4 Legislación aduanera de Colombia: decreto 2685 de 1999 .....	20
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	20
5.4 MARCO ESPACIAL .....	22
5.5 MARCO TEMPORAL.....	22
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23

6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	23
6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN .....	23
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	23
7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO.....	24
7.1 ANÁLISIS INTERNO.....	24
7.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	24
7.2.1 Reseña Histórica.....	24
7.2.2 Organización de la Empresa.....	24
7.3 PERFÍL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	25
7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	35
7.5 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO COMPETITIVO .....	42
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	44
8.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO.....	44
8.2 MISIÓN .....	44
8.3 VISIÓN.....	44
8.4 POLÍTICA DE CALIDAD .....	44
8.5 VALORES CORPORATIVOS .....	45
8.6 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA .....	46
8.7 MERCADO ACTUAL .....	47
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	48
9.1 MATRIZ DOFA.....	48
10. PLAN OPERATIVO.....	51
11. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	54
12. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL.....	58
13. CONCLUSIONES .....	60
14. RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
NETGRAFÍA .....	63
ANEXOS.....	64



## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI .....	33
Cuadro 2. Matriz de factores internos .....	34
Cuadro 3. Matriz POAM .....	41
Cuadro 4. Matriz de factores externos .....	42
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo.....	43
Cuadro 6. Matriz DOFA .....	49

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Anexos administrativos.....	65
Anexo B. Imagen corporativa.....	66
Anexo C. Anexos de comercio exterior.....	67
Anexo D. Alianzas estratégicas .....	68

## INTRODUCCIÓN

Una definición universalmente aceptada de agricultura, es el arte del cultivo y explotación de la tierra con el objeto de obtener productos con fines humanos o con destino a los animales domésticos.

Existen variadas disciplinas y toda una infraestructura agrícola, científica e industrial alrededor de estas actividades. Se incluyen en estas prácticas el estudio, acondicionamiento de las tierras, cultivo, desarrollo, recolección, transformación, distribución, etc. Se trata de una actividad muy antigua que ha acompañado el desarrollo humano, con origen en la prehistoria, y es actualmente un sector económico indispensable y fundamental en la alimentación mundial.

Para el caso colombiano, la agricultura representa el 13,9% del total de su economía, lo que se traduce en mas de 35 billones de pesos colombianos, según datos estadísticos arrojados en el 2008; por lo tanto se podría decir que una de las áreas en donde se sugiere explotar la ventaja competitiva esta en este sector económico; sin embargo para poder llevar a cabo tal cometido, es necesario que se cuente con la infraestructura y tecnología precisas para explotar al máximo los recursos naturales, guardando una política de conservación ambiental y desarrollo sostenible; en el presente caso de estudio, el municipio de San Juan de Pasto en Colombia, no es productor de este tipo de tecnología por lo tanto se hace evidente suplir esta carencia en el mercado.

MAQUINAGRO S.A. en su constante búsqueda de crecimiento y desarrollo, fue pionero en el municipio de San Juan de Pasto, en observar y atender esta necesidad al incursionar en la comercialización de maquinaria agroindustrial liviana brindando soluciones tecnológicas agrícolas. La empresa lleva mas de 25 años en el ejercicio de su objeto social, no obstante, esta carece de componentes administrativos y de comercio internacional adecuados para ser un firme oferente en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Por las razones antes mencionadas, elaborar un Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad de la empresa MAQUINAGRO S.A. en el municipio de San Juan de Pasto servirá como herramienta fundamental para expandir sus productos y servicios en su mercado objetivo; y esto se logrará a través del diagnóstico interno de la empresa, un planteamiento de estrategias para cada uno de los factores determinantes resultados de dicho diagnóstico, junto con la implementación de las decisiones estratégicas y operativas orientadas a lograr el mejor desempeño de la empresa, desembocando en un sistema de coordinación y control del Plan Estratégico Integral para la firma.

## **1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.1.1 Tema de Estudio.** Planeación Estratégica Integral.

### **1.2 TÍTULO**

PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MAQUINAGRO S.A. EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO

### **1.3 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Comercio Internacional y Administración de Empresas

### **1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Entorno Regional.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda empresa que quiera garantizar su longevidad en el mercado y seguir con un patrón de crecimiento y desarrollo sostenidos, debe ser capaz de actuar como un organismo vivo, que se reordena, reconstruye, reinventa y se ajusta a si mismo en base a las necesidades y condiciones de sus ambientes internos y externos en los cuales esta actúa; de lo contrario es muy probable que esta desaparezca del mercado o sea absorbida por empresas competidoras mas grandes y sea a nivel nacional o internacional.

En las últimas décadas del siglo XX se ha vislumbrado un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente y nuestro país no es ajeno estos fenómenos. Caen rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos, el nivel tecnológico a nivel de comunicaciones y descubrimientos científicos es cada vez más avanzado.

El mundo se ve invadido por nuevas formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro de los recursos naturales asociados al cambio climático, la transnacionalización de las empresas, el atenuamiento de las barreras comerciales y geográficas, el avance gigantesco de las tecnologías de información y las telecomunicaciones, entre otras; los cuales hacen referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo: LA GLOBALIZACION.

La globalización encierra un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes, la creciente pérdida de peso de las instituciones públicas en beneficio de los conglomerados empresariales de alcance transnacional, la reformulación de los patrones de asentamiento y convivencia urbanos, la reevaluación del rol de cada individuo en un escenario global, la redefinición del sentido de pertenencia e identidad de los pueblos y la metamorfosis de ciudadano local a ciudadano del mundo.

En su dimensión económica la globalización puede ser entendida como una nueva fase de expansión del sistema capitalista que se caracteriza por la apertura de los sistemas económicos nacionales, por el aumento del comercio internacional, la expansión de los mercados financieros, la reorganización espacial de la

producción, la búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que da prioridad a la innovación tecnológica, la aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones.

También crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Simultáneamente, Colombia y específicamente el municipio de San Juan de Pasto, no son ajenos a este fenómeno de escala mundial por lo cual, el sector privado debe replantear su modelo administrativo y comercial actuales, fundamentado en la experiencia internacional en aras de alcanzar la competitividad.

**MAQUINAGRO S.A**, en la actualidad, carece de determinados elementos organizacionales, administrativos y comerciales que le impiden ser un jugador competitivo en este escenario; por lo cual es pertinente la implementación del Plan Estratégico Integral para esta firma, aprovechando su ventaja comparativa reflejada en su ubicación geográfica, sus 24 puntos de distribución y su larga trayectoria comercial y así desistir de reaccionar pasivamente a los cambios económicos, sociales y políticos que se suscitan.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el Plan Estratégico a nivel de procesos administrativos y comerciales, que la empresa MAQUINAGRO S.A debe implementar para que se convierta en una compañía competitiva y consolidada en el mercado de San Juan de Pasto?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- Cómo es el ambiente interno en el que se desenvuelve la empresa **MAQUINAGRO S.A.**?
- Cuáles son los factores determinantes resultado del diagnóstico interno que la empresa MAQUINAGRO S.A. necesita reestructurar para establecer estrategias adecuadas?
- Cuáles serían las decisiones estratégicas y operativas que permitirían a MAQUINAGRO S.A un desempeño competitivo en el mercado de la comercialización de maquinaria agroindustrial liviana?
- Qué sistema debe establecer MAQUINAGRO S.A., para la coordinación, implementación y control del Plan Estratégico Integral propuesto?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad de la empresa MAQUINAGRO S.A., en el Municipio de San Juan de Pasto

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis diagnóstico para la empresa MAQUINAGRO S.A.
- Establecer estrategias y programas administrativos y comerciales orientados a la competitividad de la firma MAQUINAGRO S.A
- Construir un plan de acción que guíe la implementación de estrategias y programas administrativos y comerciales.
- Establecer un sistema de coordinación, implementación y control del Plan Estratégico Integral de la empresa MAQUINAGRO S.A.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En la actual globalización de las economías y con la estructuración de bloques de mercados, en casi todos los países, los diferentes sectores económicos han tenido que cambiar de una manera acelerada hacia esquemas mucho más competitivos en los cuales se ha intensificado la competencia Estado – Empresa, y de empresas entre sí.

Es por esto que, toda organización que realiza sus actividades de índole comercial o de servicios, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional. Además, las fronteras comerciales son cada vez más transparentes e imperceptibles. Se está instalando una cultura empresarial llena de oportunidades globales, con una presión competitiva de carácter mundial en un entorno marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución.

Y es precisamente la planeación estratégica una técnica integradora, dinámica y de alto valor agregado, con la cual se logra que la empresa se oriente siempre hacia la consecución de sus objetivos corporativos y la corrección y mejoramiento constante de sus problemas, se oriente al cliente y al mercado y logre un excelente reconocimiento y posicionamiento, basado en los beneficios y calidad de sus productos y servicios con el eterno principio de calidad total y mejoramiento continuo.

Ello ha traído como consecuencia la reforma al interior de las empresas en muchos países de América Latina, basados en el principio de que la competencia presiona la mayor eficiencia y la búsqueda en la calidad de los productos y servicios, tal es el caso que la empresas del sector de la comercialización de la maquinaria agroindustrial han experimentado en los últimos años en nuestro país, las cuales cada vez perfeccionan sus procesos internos y externos garantizando su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

La forma mas idónea para lograr este cambio positivo en las empresas es a través de la elaboración e implementación de un Plan Estratégico Integral que le permita a MAQUINAGRO S.A. ser competitiva a nivel regional y nacional, combinando sus mejores factores financieros, tecnológicos y de talento humano.

Con todo lo expuesto anteriormente, el propósito principal del Plan Estratégico Integral para MAQUINAGRO S.A. está encaminado al mejoramiento de sus procesos internos a nivel administrativo y comercial en el municipio de San Juan de Pasto, orientados a la competitividad, porque a pesar que ha cumplido con su objeto social a través de su larga trayectoria comercial, la empresa no esta funcionando al 100% de su capacidad comercial y por lo tanto esta



desaprovechando valiosas oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado a nivel regional y nacional.

El presente documento se fundamentará en las teorías de Planeación Estratégica, Teoría de Competitividad, Teoría Estructuralista, Teoría del Desarrollo Organizacional y Teoría del Servicio al Cliente, que permitirán establecer una estructura empresarial y corporativa acorde con los estándares del mercado y de competitividad para MAQUINAGRO S.A. en el Municipio de San Juan de Pasto.

En la parte metodológica, esta planeación estratégica integral se apoyará en todos los recursos necesarios tanto a nivel empresarial, financiero, y humano para hacer de este un proceso objetivo y orientado a los resultados, basado en datos reales que se extraen de fuentes directas de información que posean la característica de relativismo, es decir, que puedan servir para proyectos y base de referencia futura.

Como segunda herramienta el presente estudio se apoyará en herramientas computacionales e informáticas tales como Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Access, Microsoft Power Point, Internet, Administrador (Software Privado Corporativo) y SmartDraw con los cuales se redactarán y tabularán los datos e información obtenidos para hacerlos más objetivos y apreciables y así generar los factores a tener en cuenta dentro de la planeación estratégica.

Por último, el Plan Estratégico se justifica por su aplicación corporativa y por su fuente de guía y conocimiento académico, ya que se evidencia la carencia de idoneidad, conocimiento y aplicabilidad por parte de las pocas empresas a nivel regional en cuanto a infraestructura empresarial competitiva se refiere.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Los componentes teóricos que sirven como base para la realización de este proyecto, se encuentran directamente relacionados con las teorías de:

- Planeación Estratégica
- Teoría de Competitividad
- Teoría Estructuralista
- Teoría del Desarrollo Organizacional
- Teoría del Servicio al Cliente

Estos conceptos que se tratan y se amplían a continuación:

**Planeación Estratégica<sup>1</sup>:** Es simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de aquello que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Las firmas que se involucran con la planeación, creen que ésta: estimula el pensamiento sistemático acerca del futuro, encamina hacia el mejoramiento de la coordinación, establece estándares de desempeño para medir las tendencias, proporciona una base lógica para la toma de decisiones, mejora la capacidad para afrontar el cambio y amplía la capacidad para identificar las oportunidades de mercado.

**Teoría de la Ventaja Competitiva<sup>2</sup>:** El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Michael Porter, afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización.

---

<sup>1</sup> GERENCIA DE MARKETING. Estrategias y Programas.2009. p.15.

<sup>2</sup> Disponible en: <http://www.eumed.net>

**Teoría Estructuralista**<sup>3</sup>: Enfoca su atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos. Trata de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

**Teoría del Desarrollo Organizacional**<sup>4</sup>: El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos. El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.

**Teoría del Servicio al Cliente** Entender el servicio al cliente como una estrategia corporativa en la que todas las áreas se ven directa o indirectamente comprometidas con los clientes externos, de modo que la empresa enfoque todos los procesos a lograr los resultados del área comercial, y las personas tengan una verdadera vocación comercial y se involucren directamente con los resultados de la compañía.

## 5.2 MARCO LEGAL

Para efectos del Marco Legal de esta investigación se consulta:

**5.2.1 Reglamento técnico de instalaciones eléctricas.** Por considerarlo de gran importancia para el sector, se tiene en cuenta para este marco la resolución 180398 del ministerio de minas y energía donde se establece el RETIE, publicado en junio de 2004, este reglamento es de consulta pública y en él se presentan una serie de responsabilidades, obligaciones y deberes claramente definidos de modo que cobra especial importancia porque expone los detalles técnicos de obligatorio cumplimiento para todos aquellos involucrados en el manejo de la energía eléctrica y en vista que una de las líneas de comercialización más importantes para MAQUINAGRO S.A. es esta línea, este reglamento debe ser de estricto

---

<sup>3</sup> Disponible en: [www.cmap.upb.edu.co/](http://www.cmap.upb.edu.co/)

<sup>4</sup> Disponible en: <http://sabanet.unisabana.edu.co>

cumplimiento si la compañía desea seguir comercializando este tipo de productos tales como generadores y plantas de diferentes capacidades y marcas.

**5.2.2 Incoterms 2000.** Son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancía. Fueron establecidos por la Cámara de Comercio Francesa y juegan un papel de gran importancia en las transacciones de comercio internacional para la compañía objeto de estudio ya que estos establecen reglas y responsabilidades claras dentro de la dinámica de la distribución física internacional de bienes. MAQUINAGRO S.A, en su interés por incursionar en la importación de mercancías provenientes del exterior debe sujetarse estrictamente a este conjunto de reglas para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades como usuario aduanero y ciudadano corporativo.

**5.2.3 Código de comercio - sociedades anónimas.** La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "sociedad anónima" o de las letras "S.A." Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones sociales que se celebren"(Art. 373 Código de Comercio). La sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas"(Art. 374 Código de Comercio).

**5.2.4 Legislación aduanera de Colombia: decreto 2685 de 1999.** En el cual se encuentra toda la normatividad del país para poder realizar correctamente y bajo el margen de la ley, todo proceso de importación de mercancías. Especialmente el TITULO V de este documento en donde por capítulos se manifiesta todo el régimen aduanero en materia de importaciones. MAQUINAGRO S.A. como importador directo de maquinaria agroindustrial de proveedores internacionales debe cumplir a cabalidad con cada una de las normas y procedimientos expresas en el Decreto 2685 de 1999 si no quiere incurrir en sanciones e impedimentos legales ante la DIRECCION DE ADUANAS E IMPUESTOS NACIONALES. DIAN.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

- ✓ **Análisis Competitivo:** Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutos, rivalidad, clientes y competidores).
- ✓ **Análisis Situacional:** Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

- ✓ **DOFA:** Es el análisis de cuatro variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades, de esta manera la matriz DOFA se define como: “La comparación entre factores internos y externos claves es más un arte que una ciencia. El análisis y la selección estratégicos implican juicios subjetivos con base en información objetiva” (David, 1990; 193)
- ✓ **Estrategia de mercadeo:** Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.
- ✓ **Focus Group:** Un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes.
- ✓ **Gerencia Estratégica:** T. Strickland define la estrategia de una empresa como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos
- ✓ **Marketing:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.
- ✓ **Mercado:** Conjunto de compradores reales o potenciales de un producto o servicio.
- ✓ **Oportunidades:** Son los elementos favorables que el entorno le presenta a una empresa y que debe aprovechar al máximo para su beneficio. Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas, servirán para impulsar el desarrollo institucional.

- ✓ **Participación de Mercado:** Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.
- ✓ **Posicionamiento:** Es el lugar que ocupa nuestro productos o servicios en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia.

#### **5.4 MARCO ESPACIAL**

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos del Plan propuestos, se ha definido el espacio físico delimitado de conocimiento, la ciudad de San Juan de Pasto puntualmente en la empresa MAQUINAGRO S.A.

#### **5.5 MARCO TEMPORAL**

El período de ejecución del Plan Estratégico propuesto está delimitado desde el 29 de Noviembre de 2008 hasta 29 de Mayo de 2009. Con proyección de implementación hasta el 29 de junio de 2009.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el presente trabajo se implementará el primer nivel de conocimiento, el estudio exploratorio, y la investigación explicativa con diseño experimental ya que se familiarizara con todo el tema y proceso relacionado con la comercialización de maquinaria agroindustrial liviana, lubricantes y vehículos de acuerdo a la composición interna de la empresa MAQUINAGRO S.A. y de acuerdo al mercado de este tipo de productos en el Municipio de San Juan de Pasto, para dar paso al segundo nivel de conocimiento: estudio descriptivo, puesto que se tiene como objetivo identificar todos los factores corporativos internos de MAQUINAGRO S.A. ya mencionados. Este estudio permitirá a la empresa MAQUINAGRO S.A., llegar a obtener un nivel de desempeño corporativo mucho más competitivo en sus mercados de acción y en aquellos en los cuales piensen incursionar.

### 6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se implementará el método analítico en el contexto de análisis empresarial interno ya que se pretende identificar los factores corporativos principales que requieren mayor atención para que MAQUINAGRO S.A. alcance un nivel de competitividad satisfactorio para continuar creciendo en el mercado.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación planteada requiere tanto de las fuentes primarias y secundarias:

- **FUENTES PRIMARIAS:** Se extraerá información interna, enfocada al análisis de documentos empresariales privados tales como balances, estados financieros, inventarios, cartera, procesos de los diferentes departamentos, bases de datos de clientes, entrevistas con el gerente y demás jefes de área, entre otros; con el fin de conocer la perspectiva respecto al tema de estudio para analizarlo e identificar estrategias conducentes a identificar factores de debilidad que requieren especial atención para lograr la competitividad en el Municipio de San Juan de Pasto.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Se extraerán de publicaciones, información elaborada de libros, tesis y ponencias de las características conceptuales y metodológicas de una planeación estratégica.

## 7. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

### 7.1 ANÁLISIS INTERNO

Son muchos los factores que influyen en el libre desarrollo de las organizaciones tales como: la globalización, el Tratado de Libre Comercio, los cambios constantes en los ambientes internos y externos y el rápido cambio tecnológico, por lo que es necesario tener un amplio conocimiento de éstas variables y su incidencia en el funcionamiento de la empresa.

En este orden de ideas, se pretende realizar un diagnostico, el cual sirve como herramienta fundamental para MAQUINAGRO S.A., en la toma de decisiones ya que se constituye como una base sólida para mejorar su competitividad y garantizar su supervivencia a partir de la identificación de ventajas comparativas y competitivas a nivel administrativo y comercial, atractivas de los mercados importadores apoyados en la formulación de estrategias.

### 7.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**7.2.1 Reseña Histórica.** MAQUINAGRO S.A, es una empresa legalmente constituida de acuerdo con la normatividad colombiana vigente, cuenta con más de 23 años de experiencia corporativa en la comercialización y distribución exclusiva de maquinaria agroindustrial liviana, vehículos terrestres, náuticos, repuestos y lubricantes.

**7.2.2 Organización de la Empresa.** Existe una única oficina que coordina el área administrativa, operativa y comercial. Cuenta con un Gerente – Representante Legal que tiene centralizado el poder administrativo, operativo y demás. Igualmente, es quien representa a la oficina ante las autoridades competentes para la constitución y formalización legal de manera que el ejercicio de su actividad económica no se vea afectada por no contar con el cumplimiento total de las normas que regulan su funcionamiento.

MAQUINAGRO S.A está dividida en 3 áreas principales:

- ✓ Área Administrativa – Legal
  - ✓ Área Comercial
  - ✓ Área Ensamblaje y Soporte Técnico
- **Misión:** Inexistente al momento del inicio de esta Pasantía.
  - **Visión:** Inexistente al momento del inicio de esta Pasantía.



- **Política de Calidad:** Inexistente al momento del inicio de esta Pasantía.
- **Objetivos de Calidad:** Inexistentes al momento del inicio de esta Pasantía.
- **Valores Corporativos:** Inexistentes al momento del inicio de esta Pasantía.
- **Mercado Actual:** La empresa MAQUINAGRO S.A., satisface del mercado de los pequeños y medianos agricultores de Nariño.
- **Análisis Financiero de la actividad de Comercio Exterior:** Cuando se ingreso a la compañía, el Departamento de Comercio Exterior era inexistente y se habían realizado de manera esporádica y con asesoría a distancia desde Bogotá, dos importaciones, desde Brasil, sin embargo la compañía era nueva en este tipo de negociaciones internacionales y financieramente se percibía que se había incurrido en altos costos para la consecución de esa maquinaria lo cual no había sido rentable al momento de la comercialización con el usuario final.

### 7.3 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

Una consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la empresa cuenta con las fortalezas y debilidades que se requiere para responder ante los avances del entorno, en general las fortalezas de una empresa son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias. Los gerentes deben buscar aquellas oportunidades de mercado que les permitan sacar provecho de esas fortalezas.

En este orden de ideas, en esta fase se orienta a identificar fortalezas y debilidades para la empresa MAQUINAGRO S.A., el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado fue tomado por fuentes primarias de la investigación, siendo estas analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa.

En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y colaboradores representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa.

La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, de la empresa. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los colaboradores de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fuerzas y debilidades de MAQUINAGRO S.A.

**a. ADMINISTRACIÓN:**

- ✓ ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
- ✓ ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicadas?
- ✓ ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
- ✓ ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ✓ ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ✓ ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ✓ ¿Es alto el ánimo de los trabajadores?
- ✓ ¿Es baja la rotación de trabajadores y el ausentismo?
- ✓ ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

**b. COMERCIO EXTERIOR Y MERCADEO:**

- ✓ ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
- ✓ ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- ✓ ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- ✓ ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- ✓ ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

- ✓ ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
- ✓ ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- ✓ ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
- ✓ ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas?
- ✓ Es la empresa eficiente, eficaz y rentable en sus procesos de importación de mercancía?
- ✓ Utiliza la empresa una logística planeada y organizada de Distribución Física Internacional en sus procesos de comercio exterior?

Los costos en los que incurre la empresa en sus procesos de importación, son lo suficientemente bajos para adquirir productos con precios de venta competitivos al usuario final?

- ✓ El nivel de ventas y la utilidad que genera la maquinaria importada, justifica la fuerte inversión de la empresa en sus actividades de comercio exterior?
- ✓ Son los proveedores internacionales de la empresa los idóneos para esta en materia de calidad, precio y servicio?
- ✓ Utiliza la empresa planeación estratégica en toda su estructura de negociación internacional?

### **c. FINANZAS:**

- ✓ ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- ✓ ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- ✓ ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo o capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente para sus actividades de comercio exterior y domesticas?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?

- ✓ ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ✓ ¿Tienen experiencia suficiente el gerente general y el contador de la empresa en materia financiera?
- ✓ Planea y pronostica la empresa sus importaciones de acuerdo a sus recursos financieros y activo corriente?

**d. PRODUCCIÓN:**

- ✓ ¿Son confiables y razonables los proveedores piezas y subensamblajes?
- ✓ ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
- ✓ ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- ✓ ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- ✓ ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

Es la primera etapa del proceso de identificación del diagnóstico interno para la empresa MAQUINAGRO S.A., consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno dentro de la empresa, para este contexto se tomarán las variables de trama internas, tomadas por fuentes primarias de la investigación que fueron analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa. En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

En este contexto, a continuación se presentan las veintitrés (23) variables tomadas para en análisis diagnóstico interno con su respectiva descripción:

**e. CAPACIDAD DIRECTIVA:**

**DESARROLLO Y FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

MAQUINAGRO S.A., no cuenta con un organigrama donde se describan los ordenes jerárquicos que constituyen una organización y todo el poder de decisión y dirección esta centralizado en su representante legal. Esto se considera una DEBILIDAD MAYOR.

**COMUNICACIÓN Y CONTROL GERENCIAL :**

MAQUINAGRO S.A., cuenta con un deficiente y poco funcional sistema de comunicación vertical y horizontal ya que no existe flujo comunicativo eficiente y eficaz entre los colaboradores de menor a mayor rango y viceversa. Además no existen mecanismos de control orientados desde la gerencia. Por tanto, este factor se lo considera una DEBILIDAD MAYOR.

**SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES :**

MAQUINAGRO S.A., tiene un proceso reactivo para tomar decisiones y están todas centralizadas en su gerente general y solo en pocas ocasiones se realizan reuniones no programadas para socializar e informar situaciones corporativas. Por esta razón se encuentra en desventaja de toma de decisiones adecuadas, considerándose como una DEBILIDAD MENOR.

**SISTEMA DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN :**

La Gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. Comprendiendo además el análisis de los recursos disponibles, la apropiación económica de los mismos, la evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional que garantice el funcionamiento de la organización. Este es un factor que MAQUINAGRO S.A., lo tiene como una DEBILIDAD MAYOR.

**f. CAPACIDAD PRODUCTIVA :**

**CONTROL DE PRODUCTIVIDAD**

La productividad no radica en MAQUINAGRO S.A., en fabricar productos, sino en adquirir y ensamblar maquinaria para comercializarla y así maximizar los niveles de rentabilidad corporativa. Por esto el Control de Productividad se muestra como una FORTALEZA MAYOR para la empresa.

## **CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA**

MAQUINAGRO S.A., cuenta con una larga trayectoria y experiencia en comercialización de maquinaria agrícola que le ha permitido posicionarse en el mercado regional sin hacer mayores esfuerzos de marketing, es por esto que este ítem se constituye en una FORTALEZA MAYOR para la organización.

## **VALOR AGREGADO AL PRODUCTO**

MAQUINAGRO S.A. adolece de transferir un valor agregado en sus productos que ensambla y comercializa. Este es un factor que será catalogado como una DEBILIDAD MENOR.

## **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN**

La capacidad de innovación para MAQUINAGRO S.A., no es un factor de relevancia para cumplir con el objeto social ni con la satisfacción del cliente. Desafortunadamente esto no lo convierte en una empresa altamente competitiva, por lo cual se la clasifica como una DEBILIDAD MENOR.

## **g. CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

### **INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura de ensamblaje, ventas y administración de MAQUINAGRO S.A., se cataloga como una FORTALEZA MENOR ya que tiene los requerimientos estructurales necesarios, mas no satisfactorios para soportar las actividades que las áreas en mención requieren.

### **DOTACIÓN Y EQUIPOS**

MAQUINAGRO S.A., integra sus procedimientos mediante el manejo de una red que une las diferentes áreas de operación; la empresa ha dispuesto maquinaria, Software y del Hardware necesarios para cumplir sus funciones corporativas. Este factor se considera para la empresa como una FORTALEZA MENOR.

### **RECURSOS FISICOS**

MAQUINAGRO S.A., no posee buenas condiciones locativas apropiadas para el desarrollo de su trabajo, es decir, que no cuenta con áreas físicamente designadas y apropiadas que entorpecen el normal desarrollo de las funciones, aspecto que se refleja en la incomodidad de sus trabajadores. Los recursos físicos constituyen una DEBILIDAD MAYOR.

## **APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMATICOS**

Para el caso de MAQUINAGRO S.A, la aplicación de sistemas informáticos hacen parte de la inteligencia empresarial que ayudan a la organización a obtener la información que necesitan en tiempo real y así agilizar la toma de decisiones y el adecuado manejo empresarial. Por tanto se cataloga este ítem de capacidad tecnológica como una FORTALEZA MENOR.

### **h. CAPACIDAD COMPETITIVA**

#### **COBERTURA DEL MERCADO**

MAQUINAGRO S.A, no proyecta una cobertura de mercado óptima porque aún no ha logrado que sea aceptada totalmente en la ciudad de Pasto y el área de influencia, y no vislumbra la planeación y programación internos ni externos que le permitan competir y expandirse a nuevos mercados. Este factor se considera como una DEBILIDAD MAYOR.

#### **CALIDAD DEL SERVICIO**

En este factor, MAQUINAGRO S.A, tiene una FORTALEZA MENOR ya que a pesar de buscar la satisfacción del cliente, la empresa no orienta todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las expectativas, ni soluciona las sugerencias por parte de estos.

#### **PROGRAMAS PREVENTA Y POSTVENTA**

Los programas de preventa y postventa, son acciones y aptitudes que marcan la diferencia entre las empresas de un nivel competitivo, en un mercado más o menos circunscrito en ciertos parámetros de satisfacción exigente por parte del cliente, desafortunadamente, MAQUINAGRO S.A no cuenta con este tipo de programas y es catalogado como una DEBILIDAD MAYOR.

### **I. CAPACIDAD FINANCIERA**

#### **DISPONIBILIDAD DE FONDOS**

La disponibilidad de fondos de una empresa es un proceso continuo y de doble vía, que implica que por cada utilización de fondos, existe una fuente que, previa o simultáneamente, los haya generado. Además el acceso a crédito gracias a la estabilidad y credibilidad de la empresa se generan fluidamente gracias a una relación de alta confianza entre el sector bancario y la compañía. Este factor se clasifica como una FORTALEZA MAYOR.

## **RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN**

Este factor es considerado como FORTALEZA MENOR, porque la utilidad después del ejercicio no satisface a cabalidad las metas propuestas sin embargo, la empresa logra sostenerse en el mercado gracias a su apalancamiento en el proceso comercial.

## **POLÍTICA DE PRECIOS**

En MAQUINAGRO S.A., la variable precio es una de las más importantes, y con mayor peso específico, que la manejan a la hora de fijar su política de Marketing. El establecimiento de precios, supone para la empresa tener en cuenta dos tipos de influencia: la interna y la externa y afortunadamente por manejar costos de adquisición y ensamblaje moderados, con estándares de calidad satisfactorios, esta política de precios es considerada como una FORTALEZA MAYOR.

## **j. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

### **SELECCIÓN DEL PERSONAL**

MAQUINAGRO S.A., no cuenta con un sistema de selección de talento humano bien fundamentado y su escogencia definitiva se hace de manera ADHOC. Esto se constituye en una DEBILIDAD MENOR para la empresa

### **PERTENENCIA Y COMPROMISO**

La pertenencia y compromiso de los colaboradores de MAQUINAGRO S.A., no se vislumbra porque no los hacen partícipes en los proyectos de corporativos haciéndose evidente una actitud apática generalizada en el personal. Por eso es clasificado este ítem como DEBILIDAD MAYOR

### **MOTIVACIÓN**

Los colaboradores de MAQUINAGRO S.A., no cuentan con un alto nivel de motivación ya que no cuentan con la oportunidad de opinar en las decisiones de la empresa, y porque además no cuentan con una puntual remuneración. Este factor es considerado para la empresa como una DEBILIDAD MAYOR.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

MAQUINAGRO S.A., no trabaja con un criterio de trabajo en equipo ya que el desempeño de la Empresa se orienta en logros individuales, notándose la carencia de sinergia corporativa. Este aspecto se considera para la empresa como una DEBILIDAD MENOR



## CAPACITACIÓN

Desafortunadamente, para el fortalecimiento de la Compañía y el crecimiento personal de sus colaboradores, MAQUINAGRO S.A, es renuente a brindar capacitaciones permanentes. La capacitación constante se constituye en una DEBILIDAD MENOR.

**Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna – PCI**

VARIABLES		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		DM	Dm	Fm	FM
<b>1.</b>	<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
	Desarrollo y flexibilidad de la estructura organizacional	1			
	Comunicación y control gerencial	1			
	Sistema de toma de decisiones		2		
	Sistema de coordinación y evaluación de gestión	1			
<b>2.</b>	<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>				
	Control de productividad				4
	Capacidad para satisfacer la demanda				4
	Valor agregado al producto		2		
	Capacidad de innovación		2		
<b>3.</b>	<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
	Infraestructura			3	
	Dotación y equipos			3	
	Recursos físicos	1			
	Aplicación de sistemas informáticos			3	
<b>4.</b>	<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
	Cobertura del Mercado	1			
	Calidad del Servicio			3	
	Programas Preventa y Postventa	1			
<b>5.</b>	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
	Disponibilidad de fondos				4
	Rentabilidad, retorno de la inversión			3	
	Política de precios				4
<b>6.</b>	<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>				
	Selección del Personal		2		
	Pertenencia y Compromiso	1			
	Motivación	1			
	Trabajo en equipo		2		
	Capacitación		2		

Fuente. Este estudio

DM: Debilidad Mayor  
Dm: Debilidad menor

DM = 1  
Dm = 2

Fm: Fortaleza menor  
FM: Fortaleza Mayor

Fm = 3  
FM = 4

Con el cuadro anterior, teniendo presente las distintas variables claves del microentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de fortalezas y debilidades, dando pie a realizar la matriz MEFI, ésta técnica es una herramienta importante en la formulación de estrategias, y enfoca el análisis a las

fortalezas y debilidades de las variables del entorno interno que suceden dentro de MAQUINAGRO S.A.

**Cuadro 2. Matriz de factores internos**

VARIABLES CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Control de productividad	0.04	4	0.16
F2	Capacidad Satisfacer la Dda	0.05	4	0.2
F3	Disponibilidad de Fondos	0.07	4	0.28
F4	Política de Precios	0.06	4	0.24
F5	Infraestructura	0.04	3	0.12
F6	Dotación y Equipos	0.03	3	0.09
F7	Aplic. Sistemas Informáticos	0.04	3	0.12
F8	Calidad del Servicio	0.01	3	0.03
F9	Rentab, retorno inversión	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>				0
D1	Sistema Toma decisiones	0.03	2	0.06
D2	Valor agregado producto	0.03	2	0.06
D3	Capacidad de Innovación	0.01	2	0.02
D4	Selección de personal	0.02	2	0.04
D5	Trabajo en equipo	0.02	2	0.04
D6	Capacitación	0.01	2	0.02
D7	Dllo estructura organizacional	0.08	1	0.08
D8	Comun. Y control gerencial	0.07	1	0.07
D9	Coord. Y evaluación gestión	0.06	1	0.06
D10	Recursos físicos	0.05	1	0.05
D11	Cobertura del mercado	0.06	1	0.06
D12	Programa preventa/postventa	0.05	1	0.05
D13	Pertenencia y compromiso	0.07	1	0.07
D14	Motivación	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.06</b>

Fuente. Este estudio

Como se puede observar en el Cuadro No. 2, el resultado ponderado que se obtuvo es de 2.06 mostrando que la empresa MAQUINAGRO S.A., a nivel interno, está por debajo del promedio y evidencia que tiene más debilidades que fortalezas; constituyéndose como una de sus mayores debilidades LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y su mayor fortaleza la DISPONIBILIDAD DE FONDOS; no obstante el SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES se ve cuestionado con una calificación que implica una debilidad menor, sin embargo es preciso considerar un tratamiento estratégico puesto que dicho factor interno tiene relevancia para el buen funcionamiento de la empresa.

## 7.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la empresa, específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que pueda tener en sus mercados los factores principales del entorno.

El estudio del macroentorno es fundamental en la realización de un diagnóstico estratégico, en el sentido que permite a MAQUINAGRO S.A., analizar una serie de variables externas tales como: ambientales; económicas; financieras, sociales, demográficas; y políticas, entre otras, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En esta etapa del proceso de identificación del diagnóstico externo para la empresa MAQUINAGRO S.A., consistió en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, para este contexto se tomaron las variables de trama externas, tomadas por fuentes secundarias de la investigación pero que, como caso particular para la empresa, fueron analizadas y ponderadas internamente de acuerdo a los beneficios o perjuicios que estas variables causan e interfieren en el correcto funcionamiento del objeto social de la empresa. La explicación detallada de las variables es indispensable puesto que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la base de temas necesarios para toda reflexión prospectiva.

En este contexto, a continuación se presentan las dieciocho (18) variables tomadas para la investigación con su respectiva descripción:

### **a. PRODUCTO INTERNO BRUTO<sup>5</sup>:**

La participación porcentual del PIB de Nariño es del 1,76%. siendo el PIB Colombiano 3,7% en el segundo trimestre de 2008, y representa la sumatoria de bienes y producción de la región en un determinado período de tiempo y teniendo en cuenta que el factor tecnológico se hace necesario para dicha producción, se considera una OPORTUNIDAD MENOR para MAQUINAGRO S.A.al ser el proveedor de maquinaria agrícola.

### **b. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NARIÑO<sup>6</sup>**

San Juan de Pasto registró una variación del Índice de Precios al Consumidor en el mes de septiembre de 2001 de 0,62%, superior en 0,3 puntos porcentuales con

---

<sup>5</sup> Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/PIB\\_TOTAL-Y-PARTICIPACION](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/PIB_TOTAL-Y-PARTICIPACION)

<sup>6</sup> Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/icer/2001/narino/t3.pdf>

relación a la registrada en igual periodo de 2000 cuando alcanzó 0,59%. Hasta el tercer trimestre del año en curso, los precios al consumidor acumularon una variación de 6,26%, inferior en 3,04 puntos porcentuales a la registrada en igual periodo de 2000, que fue de 9,30%. Esto también se considera una AMENAZA MENOR porque no se pueden mantener precios estables y competitivos que es uno de las ventajas que quiere tener MAQUINAGRO S.A.

### **c. VARIACIÓN PRECIOS DEL PETRÓLEO<sup>7</sup>**

El petróleo a octubre de 2008 se cotiza en US\$77,13 cada barril y a pesar de que desde el año 2000 ha venido en un crecimiento sostenible los años 2004 y 2007 son los de mayor repunte y lo transcurrido de este año ha demostrado un descenso considerable con respecto al año pasado. Este factor se convierte en una AMENAZA MAYOR para MAQUINAGRO S.A., porque no le permite establecer y mantener unas variables controlables dentro de la cadena de distribución física internacional al afectar el precio de los fletes marítimos internacionales.

### **d. TIPO DE CAMBIO<sup>8</sup>**

El índice de tipo de cambio real entre los años comprendidos entre 2000 y 2008 no ha sido muy estable ya que tiene variaciones muy altas en el año 2003 con 138,51 y muy bajas como en el año 2007 con 116,07 y volviendo para el mes de octubre del año 2008 a un repunte del 130,63%. Esta situación de tipo de cambio, se ha convertido en una OPORTUNIDAD MAYOR para MAQUINAGRO S.A., ya que tendría mayor posibilidad para adquirir maquinaria agrícola y repuestos más económicos, de mejor calidad e innovadores desde proveedores internacionales.

### **e. TASA DE INTERÉS<sup>9</sup>**

La tasa de interés tasa activa efectiva anual a pesar de tener un cierto nivel de sostenimiento en el transcurrir de los años comprendidos entre 2000 y 2008 demuestra que en el 2001 fue la más alta representada por el 20,50% mientras que la más baja fue en el año 2006 con el 12,85%. Volviendo a su estado estable para lo transcurrido en el año 2008 representado en el 15,38%. Este ítem del entorno financiero es muy relevante de manera positiva convirtiéndose en OPORTUNIDAD MENOR para la empresa porque las tasas de interés, según los entendidos hay que tomarlas como un promedio cuyos niveles y oscilaciones

---

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.slideshare.net/escenaenelmar/exportaciones-e-importaciones-en-colombia-presentation>

<sup>8</sup> Disponible en: [http://www.flar.com/documentos/1699\\_Informe\\_macro\\_Colombia\\_2008-I.pdf](http://www.flar.com/documentos/1699_Informe_macro_Colombia_2008-I.pdf)

<sup>9</sup> Disponible en: [http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3087](http://www.dotec-colombia.org/index.php?option=com_content&task=view&id=3087)

merecen atención especial, sin perjuicio de que se considere importante el examen de la estructura de las tasas según plazos, riesgos, naturaleza activa o pasiva, etcétera. Además debido a los últimos acontecimientos de crisis financiera nacional e internacional se reanudaron los incentivos bancarios estimulados en la reducción y regulación de las tasas de interés lo que le permitirá a MAQUINAGRO S.A, acceder a solvencias económicas externas.

#### **f. ASOCIATIVIDAD MULTISECTORIAL**

Existen nuevas políticas de asociatividad entre el Sector Bancario y Financiero con el Sector Privado lo cual beneficia enormemente la actividad comercial de la empresa al hacer más fácil el acceso a créditos que son destinados principalmente a la actividad de comercio exterior. Este factor se lo clasifica como una OPORTUNIDAD MAYOR

#### **g. INFLUENCIA DE NUEVOS ENTES FINANCIEROS**

El fenómeno económico regional de las captadoras de dinero informales tipo pirámide, ha generado una situación coyuntural que se considera OPORTUNIDAD MAYOR para la empresa al existir mayor masa monetaria circulante en el mercado en la región.

#### **h. POLÍTICA CAMBIARIA<sup>10</sup>**

Cuando se decide eliminar la Banda Cambiaria y permitir la libre flotación del peso sumado a un ajuste macroeconómico planteado por el Fondo Monetario Internacional, se logra una cierta estabilidad financiera donde las tasas de interés y las transacciones nacionales e internacionales y la tasa de cambio se han mantenido estables. Y al igual que los ítems del entorno financiero anteriores se considera una OPORTUNIDAD MAYOR para MAQUINAGRO S.A., por los beneficios económicos que estas políticas acarrearán.

#### **i. INFRAESTRUCTURA VIAL<sup>11</sup>**

La infraestructura vial es uno de los pilares de crecimiento y desarrollo sostenible del país y para el caso de la región estudiada es una OPORTUNIDAD MENOR aunada a los esfuerzos del gobierno para mantener la seguridad en las mismas, permitiéndonos así el acceso a todas las localidades a través de transporte terrestre traducido en cobertura comercial y facilidad de distribución.

---

<sup>10</sup> Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/junta/pdfvillar/politcambi.pdf>

<sup>11</sup> Disponible en: <http://www.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/PLANEACION+DE+LA+INFRAESTRUCTURA+VIAL.pdf>

## **j. POBLACIÓN EMPRESARIAL<sup>12</sup>**

El desarrollo sustentable es una consecuencia de la gestión o ejercicio del liderazgo empresarial de los dirigentes empresariales. Además, la evolución de la economía mundial de las últimas décadas se ha caracterizado por el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc., y ha hecho del crecimiento empresarial el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios. Este es uno de los puntos reconocidos como AMENAZA MAYOR en el caso de MAQUINAGRO S.A, porque el alto nivel de empresas competidoras y con la búsqueda de la expansión de sus mercados en la región motivo de estudio se demuestra que aún no hace parte de la población empresarial que va a la vanguardia de la competitividad regional, nacional e internacional.

## **k. CONFIANZA EN EL GOBIERNO<sup>13</sup>**

La confianza del pueblo colombiano en el futuro de la patria, la que dicen defender, es cada vez más deplorable. Ya está en los niveles de negativos. La afirmación surge de una encuesta realizada por Fedesarrollo entre hogares colombianos antes de conocerse los datos del DANE sobre el menesteroso crecimiento de la economía y el aumento del desempleo. La encuesta indica que hoy en día son más los colombianos que consideran que la situación es muy complicada sobre los que creen que las cosas podrían mejorar. De un año a otro este indicador de confianza bajó 25 puntos y se colocó en el negativo del 1,6". Para MAQUINAGRO S.A., se identifica este ítem como una AMENAZA MENOR latente para la futura comercialización y negociación de los productos en el extranjero además de la difícil situación política, económica y social que acarrea esta desconfianza.

## **l. CONFLICTO ARMADO<sup>14</sup>**

En Colombia, es inocultable que situaciones de marginalidad, exclusión e injusticia, inciden en el origen, pervivencia y justificación del conflicto colombiano, aunque bien cabe aclarar que en una confrontación bélica, y con mayor razón si es prolongada como la del país, los motivos se sobreponen y se realimentan de modo que, por decirlo así, la guerra adquiere su propia dinámica con independencia de los motivos que la originaron y, a su vez, esta fuerza de la guerra incide como un factor propio en lo social y político. En un contexto así, originado en la dinámica de la violencia, ante la debilidad política de las fuerzas

---

<sup>12</sup> Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf>

<sup>13</sup> Disponible en: <http://realidades.lacoctelera.net/post/2009/04/06/colombia-pierde-confianza-su-futuro>

<sup>14</sup> Disponible en: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/19/7\\_El%20conflicto%20armado%20en%20Colombia.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/19/7_El%20conflicto%20armado%20en%20Colombia.pdf)

ilegales y lo costoso que resulta sostener un ejército, un traslape con el narcotráfico resultó inevitable tanto para los rebeldes como para los llamados paramilitares. Todo esto ha repercutido de manera de AMENAZA MENOR en el caso de MAQUINAGRO S.A., porque no tiene muy buena imagen internacional que es lo que se busca a mediano plazo con la expansión de los mercados.

#### **m. NARCOTRAFICO<sup>15</sup>**

A pesar de los programas implementados por el Estado y los entes externos que buscan la erradicación del narcotráfico para el mundo, se reconoce que Colombia sigue siendo el líder mundial en producción de cocaína con aproximadamente el 70% del total de distribución a nivel mundial y el 90% del procesamiento, según un informe del Departamento de Estado de los Estados Unidos en 2004. Además, en junio de 2008 se reveló un informe de las Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito, en el que alertaba del crecimiento de cultivos de cocaína en el país durante 2007. Mientras que en 2006 los cultivos comprendían 78.000 hectáreas sembradas, en 2007 aumentaron a 99.000. En este panorama, se sigue presentando la AMENAZA MENOR para la empresa MAQUINAGRO S.A., debido a la pésima imagen de país que tenemos en el exterior además de unos gastos increíbles representados en impuestos para la guerra y el narcotráfico los cuales deben ser incluidos en el precio final del consumidor, disminuyendo la capacidad competitiva.

#### **n. ESTABILIDAD SOCIAL<sup>16</sup>**

La estabilidad social es un sector muy sensible donde se necesita que la mujer y el hombre del campo, que ayudaron tanto a levantar el país en un momento muy difícil, sigan desarrollando todo su potencial. Además, Colombia debe ir generando cambios, en momentos determinados y para eso es muy importante el Estado orientador, articulador con todos los sectores a través de la articulación de un sistema de créditos, fortalecer las escuelas; los caminos rurales, municipales y nacionales que son estratégicos para la logística, para el transporte. Esto será considerado como una OPORTUNIDAD MENOR para la empresa MAQUINAGRO S.A., porque el Gobierno y otras instituciones no gubernamentales han hecho que se procure esta estabilidad social y la empresa quiere hacer parte de ese cambio a través de la generación de empleo y de nuevas expectativas de mercado.

---

<sup>15</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Narcotr%C3%A1fico\\_en\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Narcotr%C3%A1fico_en_Colombia)

<sup>16</sup> Disponible en: <http://www.prensa.gba.gov.ar/nota.php?idnoticia=1310>

#### **o. PERMISOS<sup>17</sup>**

Se reconoce a los permisos como privilegio o concesión porque no es de carácter general sino relativo a un individuo específico, para realizar una actividad garantizado por otra persona o gobierno. En el caso del entorno legal de MAQUINAGRO S.A., se lo toma como aquellos permisos inherentes a la actividad económica y comercial de la empresa para que su funcionamiento sea correcto OPORTUNIDAD MENOR.

#### **p. BENEFICIOS GUBERNAMENTALES**

Se considera este ítem como una OPORTUNIDAD MENOR para MAQUINAGRO S.A por las ventajas que ofrece las políticas gubernamentales sobre los beneficios arancelarios y de devolución del IVA en transacciones internacionales, como por ejemplo, los sistemas de riego ya que mediante la importación de esta maquinaria se impulsa el desarrollo y tecnificación del agro colombiano. Además, productos como trapiches, molinos y picapastos tienen un 0% de arancel gracias al acuerdo bilateral MERCOSUR

#### **q. CONTRATOS (CONTRATOS)<sup>18</sup>**

Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos. Para MAQUINAGRO S.A., este ítem se considera como una OPORTUNIDAD MENOR porque cuenta con la capacidad para participar en la variada oferta de licitaciones para el desarrollo de la agroindustria a nivel nacional

#### **r. NIVEL TECNOLÓGICO<sup>19</sup>**

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico y en el caso particular la maquinaria agroindustrial se rige por los parámetros y estándares de certificación tales como CE, EPA, ISO 14000 y RETIE., además, se ha evidenciado el desarrollo de las tecnologías de la información y la conectividad no solo en el país sino en la región objeto de estudio, y es por esto que MAQUINAGRO S.A., considera este punto como una OPORTUNIDAD MENOR

---

<sup>17</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Privilegio>

<sup>18</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato>

<sup>19</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnología>



porque cuenta con la capacidad de adquisición de maquinaria y con la tecnología requeridas e innovadoras que le permite estar a la vanguardia de las empresas de su sector y así lograr la competencia y la posible expansión de su mercado.

Con todo lo anterior, teniendo presente las distintas variables del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de oportunidades y amenazas POAM. La relación de las variables agrupadas por entornos se las puede observar en el Cuadro No. 3.

**Cuadro 3. Matriz POAM**

VARIABLES		AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
		AM	Am	Om	OM
1.	ENTORNO ECONÓMICO				
	Producto Interno Bruto			3	
	Índices de Precios al Consumidor Nariño		2		
	Variación de Precios del Petróleo	1			
	Tipo de Cambio				4
2.	ENTORNO FINANCIERO				
	Tasa de Interés			3	
	Asociatividad Multisectorial				4
	Influencia de nuevos entes financieros				4
	Política Cambiaria				4
3.	ENTORNO DEMOGRÁFICO				
	Infraestructura Vial			3	
	Población Empresarial	1			
4.	ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL				
	Confianza en el Gobierno		2		
	Conflicto Armado		2		
	Narcotráfico		2		
	Estabilidad Social			3	
5.	ENTORNO LEGAL				
	Permisos			3	
	Beneficios Gubernamentales			3	
	Contratos			3	
6.	ENTORNO TECNOLÓGICO				
	Nivel Tecnológico			3	

Fuente. Este estudio

AM: Amenaza Mayor

AM = 1

Om: Oportunidad menor

Om = 3

Am: Amenaza menor

Am = 2

OM: Oportunidad Mayor

OM = 4

Y, teniendo presente las distintas variables claves del macroentorno, que se constituyen en factores de cambio, se construye el perfil de oportunidades y amenazas, dando pie a realizar la matriz MEFE.

**Cuadro 4. Matriz de factores externos**

VARIABLES CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Producto Interno Bruto	0.03	3	0.09
O2	Tipo de cambio	0.03	4	0.12
O3	Tasas de Interés	0.09	3	0.27
O4	Asociatividad Multisectorial	0.08	4	0.32
O5	Influencia entes financieros	0.07	4	0.28
O6	Política cambiaria	0.06	4	0.24
O7	Infraestructura vial	0.05	3	0.15
O8	Estabilidad social	0.04	3	0.12
O9	Permisos	0.09	3	0.27
O10	Beneficios gubernamentales	0.08	3	0.24
O11	Contratos	0.08	3	0.24
O12	Nivel tecnológico	0.04	3	0.12
AMENAZAS				
A1	Índice Precios Cons Nariño	0.04	2	0.08
A2	Variación Precios petróleo	0.05	1	0.05
A3	Población empresarial	0.08	1	0.08
A4	Confianza en el gobierno	0.03	2	0.06
A5	Conflicto armado	0.02	2	0.04
A6	Narcotráfico	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.85</b>

Fuente. Este estudio

Como se puede observar en el Cuadro No. 4, el resultado ponderado que se obtuvo es de 2,85 mostrando que la empresa compite en un entorno que está, por debajo del promedio, en cuanto al atractivo general. Cabe destacar que los factores que más afectan son la Población empresarial, el índice de precios al consumidor de Nariño y el Narcotráfico y la mayor oportunidad es la Asociatividad Multisectorial.

## **7.5 ANÁLISIS DIAGNÓSTICO COMPETITIVO**

Para llevar a cabo la matriz de perfil competitivo se identificaron los directos competidores de MAQUINAGRO S.A. con ayuda de la entrevista focalizada al mercado, se determinaron los factores decisivos de éxito en el sector, teniendo en cuenta los factores claves internos de la empresa; se asignó ponderaciones a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo, dicha ponderación se toma gracias al análisis estructural realizado para las variables claves internas; también se debe asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor; después de la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor en cada

factor determinante de éxito; por último la sumatoria de resultados ponderados por cada competidor revela el más amenazante y el más débil, como se observa en el Cuadro No.5.

**Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo**

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	POND	MAQUINAGRO S.A		TECNIAGRO		AGROMAQUINAS	
		CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.	CALIF.	RESUL. POND.
Control de productividad	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
Capacidad Satisfacer la Dda	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Disponibilidad de Fondos	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Política de Precios	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Infraestructura	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Dotación y Equipos	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Aplic. Sistemas Informáticos	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Calidad del Servicio	0.01	3	0.03	4	0.04	3	0.03
Rentab, retorno inversión	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
Sistema Toma decisiones	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Valor agregado producto	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12
Capacidad de Innovación	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02
Selección de personal	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06
Trabajo en equipo	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Capacitación	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02
estructura organizacional	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
Comun. Y control gerencial	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Coord. Y evaluación gestión	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Recursos físicos	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Cobertura del mercado	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Prog preventa/postventa	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Pertenencia y compromiso	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Motivación	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
TOTALES	1.00		2.06		2.27		2.04

Fuente. Este estudio

Los actores se desempeñan en un escenario de alta competitividad en donde el líder es TECNIAGRO, con un porcentaje de 2.27%%, seguido de la empresa MAQUINAGRO S.A, con un porcentaje del 2,06% y siendo la empresa con un relativo pobre desempeño AGROMÁQUINAS, con un resultado de 2,04%, y se observa que la competencia de la empresa objeto de estudio se enfoca al desarrollo de la estructura organizacional y a la motivación, siendo estos factores los que hay que atacar de lleno cuando el plan esté en marcha para lograr un mejoramiento de esta ponderación.

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO**

El presente Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad se implementará para los siguientes 3 años iniciándose en Junio de 2009 a Julio de 2012.

### **8.2 MISIÓN**

Después de realizar el análisis respectivo análisis de las matrices anteriores y concertación general con el gerente general y jefes de área, se plantea que la MISIÓN más exacta y que define los objetivos corporativos de MAQUINAGRO S.A es la siguiente:

Maquinagro s.a. es una empresa comercializadora y distribuidora de una gran variedad de maquinaria agroindustrial liviana, soluciones tecnológicas agrícolas y lubricantes, reconocida por sus altos estándares de excelencia operacional, que busca siempre satisfacer plenamente a sus usuarios mediante un producto y servicio con características diferenciadoras, garantizando así su sostenibilidad en el mercado y el cumplimiento de sus deberes como ciudadano corporativo al estar comprometido con la región y con el medio ambiente de sus país.

### **8.3 VISIÓN**

Para el año 2012, maquinagro s.a. se proyecta como la empresa líder en la comercialización de maquinaria agroindustrial, vehículos y lubricantes, siendo altamente eficiente, dinámica y atractiva para sus accionistas y proveedores, fundamentando su desarrollo corporativo en el crecimiento de su impacto comercial, lo que la mantendrá siempre vigente en su mercadeo acción.

### **8.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

Para lograr exitosamente la gestión hacia la calidad total, maquinagro s.a. define como su política general de calidad el alcanzar la plena satisfacción de todos sus clientes y usuarios, sobreexcediendo la expectativa de nuestros productos y servicios mediante la correcta y armónica combinación de los factores humano, tecnológico y financiero.

## 8.5 VALORES CORPORATIVOS

**ORGANIZACIÓN** MAQUINAGRO S.A. no es partidario de la improvisación en el ejercicio de sus actividades corporativas, por tal motivo, la organización es ocupa un lugar primordial ya que establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones; además, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad y finalmente reduce la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

**COMPROMISO- EMPOWERMENT:** El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de MAQUINAGRO S.A, el compromiso es una actitud hacia el trabajo, las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso (Empowerment), son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar la unión del empleado con la misión y las metas de MAQUINAGRO S.A., su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

**APRENDIZAJE Y TRABAJO EN EQUIPO (TEAM - WORK):** Para MAQUINAGRO S.A el trabajo en equipo es una fuente de enriquecimiento y profundidad en la obtención de información ya que, al estar conformados por varias personas con diversa formación, las opciones producidas son más amplias y el análisis más crítico; además este tipo de trabajo es un medio importante para motivar al personal, involucrándolos en los sistemas de recompensas y en la toma de decisiones de MAQUINAGRO S.A.

La sociedad moderna aprecia mucho los métodos democráticos. El proceso de la toma de decisiones en grupo se ajusta a los ideales democráticos y, en consecuencia, se considera más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Para MAQUINAGRO S.A, la Responsabilidad social es un valor corporativo de gran importancia ya que garantiza una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todas las entidades públicas y privadas con los que se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible del medio en el

que actúa, logrando gestionar y solucionar las contradicciones entre la lógica de mercado y la lógica de la ética.

Esta demostrado que las inversiones en asuntos de responsabilidad social, en algunos casos, a corto plazo y en otros a mediano plazo recupera la inversión, y totalmente seguro que a largo plazo no solamente será recuperada, sino que a su vez, la empresa genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que le producen pérdidas.

Actuar con responsabilidad social, para MAQUINAGRO S.A es, sin lugar a duda, el mejor negocio ya que sus beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia a través de acciones hacia el interior de la empresa, además de disfrutar de beneficios otorgados por el gobierno por el cumplimiento de sus deberes como ciudadano corporativo.

**ETICA:** Para MAQUINAGRO S.A, el sentido de la ética merece destacarse como un pilar fundamental, y como un factor determinante porque la ética empresarial no es un valor añadido, la ética es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social.

**LEALTAD:** La empresa que no analiza la lealtad de su capital humano desconoce que de su evolución dependen sus utilidades futuras. La que no asigne importancia a esta medición tendrá costos superiores y márgenes inferiores que los de los competidores que si lo hagan y, por lo tanto, menos posibilidades de supervivencia y desarrollo; por tal motivo, MAQUINAGRO S.A. valora sobre manera a su capital humano y genera en ellos un sentido de pertenencia a nivel interno lo cual, indudablemente, se ve reflejado en la satisfacción de sus clientes y usuarios; consecuentemente estos serán clientes satisfechos y leales a la firma.

**AUTOCONTROL:** La responsabilidad del control interno recae en todos y cada uno de los funcionarios, independiente de su nivel jerárquico dentro de MAQUINAGRO S.A, ejerciendo cada uno el autocontrol, el cual, consiste en la capacidad de evaluar el trabajo; detectar las oportunidad de mejora y efectuar los correctivos sobre cada una de las actividades que se desarrollan en cumplimiento de sus funciones.

## **8.6 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA**

- **Globalidad e innovación permanente de la oferta:** Queremos ofrecer a nuestros clientes una gama completa de productos y solucionar sus necesidades de maquinaria agroindustrial liviana, vehículos terrestres, náuticos, repuestos y lubricantes

- **Actuación coordinada.** La autonomía de gestión se enmarca en la fijación de objetivos y en el desarrollo de políticas de actuación comunes.
- **Vocación de liderazgo.** Queremos ser líderes en todos los mercados y sectores en que operamos.
- **Alta calidad en el servicio a los clientes:** Buscamos la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes.
- **Búsqueda permanente de la eficacia:** Queremos optimizar la utilización de los recursos, lo que implica, entre otros factores, pragmatismo y flexibilidad; agilidad en los procesos; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación; y rigor en el gasto.

## **8.7 MERCADO ACTUAL**

La empresa MAQUINAGRO S.A., satisface de manera efectiva el mercado agroindustrial de Nariño, específicamente en los municipios de San Juan de Pasto, Ipiales, Túquerres, La Unión, Samaniego, Cumbal, Sandoná, Guachucal, Llorente, Tumaco, Sandoná, con los estándares de calidad para clientes como COLACTEOS, FEDEPANELA, ALCALDÍA DE PASTO, CORPONARINO entre otras.

## **9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Después de la definición de la Misión empresarial, la realización de auditorías internas y externas y la fijación de objetivos, la formulación estratégica es la etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluyendo las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y de la Gran Estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factores internos, externos y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles.

### **9.1 MATRIZ DOFA**

Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias F.O., D.O., F.A. y D.A. Para su elaboración se tuvo en cuenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades claves de anteriores análisis.

Posteriormente se comparan y cruzan variables: oportunidades con fortalezas (F.O.), oportunidades con debilidades (D.O.) amenazas con fortalezas (F.A.) y amenazas con debilidades (D.A.), obteniendo así, las estrategias de mayor conveniencia para la empresa.



## Cuadro 6. Matriz DOFA

<p><b>MATRIZ DOFA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. MAQUINAGRO S.A cuenta con una ubicación estratégica a nivel geográfico, Capital del Depto. Convergencia de las economías de la región.</li> <li>2. MAQUINAGRO S.A tiene presencia en 18 localidades geográficas del Depto de Nariño con 23 puntos de venta, lo que garantiza una amplia cobertura del campo de acción.</li> <li>3. MAQUINAGRO S.A cuenta con un amplio y completo portafolio de servicios.</li> <li>4. MAQUINAGRO S.A, cuenta con el músculo financiero lo suficientemente fuerte para genera un cambio positivo en la organización en todos los niveles.</li> <li>5. MAQUINAGRO S.A cuenta con un amplio local el cual podría mejorarse y reorganizarse para mejorar la sala de exhibición.</li> <li>6. MAQUINAGRO S.A, gracias a su trayectoria es reconocida a nivel de las localidades del suroccidente colombiano.</li> <li>7. Ubicación ideal del punto de venta principal en el centro de la ciudad de Pasto.</li> <li>8. Excelente imagen corporativa de MAQUINAGRO S.A antes el sector bancario y financiero de la ciudad de San Juan de Pasto.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un deficiente servicio de soporte técnico que no cuenta con la organización ni herramientas para su correcta labor.</li> <li>2. Organización y Administración inadecuada en el Depto. De Repuestos (estantería inapropiada, insuficiente numero de operarios).</li> <li>3. No se presta la debida atención a los visitantes, clientes potencial y permanentes en la sala de exhibición de motocicletas y maquinaria.</li> <li>4. Falta de respaldo a nivel de mercadeo para impulsar el conocimiento y posicionamiento de la marca POWER TITAN.</li> <li>5. Falta de capacitación y formación adecuadas a los funcionarios de la planta comercial y administrativa de MAQUINAGRO S.A en el conocimiento de los procesos y productos de la empresa.</li> <li>6. Desconocimiento por parte de los mismos empleados de MAQUINAGRO S.A. de la gente que trabaja para la empresa.</li> <li>7. Falta de aplicación de técnicas adecuadas de MERCHANDISING en la sala de ventas de la sede principal.</li> <li>8. Desmotivación generalizada por parte del personal de la firma debido al ambiente y atmósfera laboral y los retrasos en los pagos salariales.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fácil acceso a todas las localidades a través de transporte terrestre traducido en :</li> <li>2. Cobertura Comercial y Facilidad de Distribución.</li> <li>3. Inexistencia de almacenes de maquinaria en el Tambo-Cauca, la cual</li> <li>4. es una zona comercialmente viable para su creación. Datos según encuesta a colonos.</li> <li>5. Carencia de un departamento conformado y estructurado de Soporte Técnico y Garantías por parte de la competencia.</li> <li>6. Beneficios otorgados por el gobierno a la exportación de bienes y servicios.</li> <li>7. Nuevas Políticas de Asociatividad del Sector Bancario y Financiero con el Sector Privado.</li> <li>8. Varias entidades del sector gubernamental y público ofrecen capacitaciones a nivel de formación empresarial, administrativa y de servicio al cliente.</li> <li>9. Desarrollo evidenciado de las tecnología de información y la conectividad en nuestro país.</li> <li>10. Fenómeno Económico Generalizado a causa de la acción de las pirámides en la región, mayor masa de dinero circulante en el mercado. Consolidación del grupo DMG con comercializadora nacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO):</b></p> <p>F1,F2,F4 - O1 Realizar convenios con empresas transportadoras para el despacho de mercancía a los puntos de venta, garantizando tiempos de entrega, responsabilidad y seguridad.</p> <p>F4,F3,F6 -O3 Conformar un departamento de Soporte Técnico y Garantías MAQUINAGRO S.A con el personal, instalaciones y herramientas adecuadas para convertirlo en una NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO, no solo para clientes existentes sino nuevos y de otros proveedores, con contratos de mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria.</p> <p>F4,F1 - O4 Aprovechar la posición geográfica de MAQUINAGRO S.A y su capacidad financiera para incursionar en la exportación de lubricantes y productos a Ecuador, beneficiándose de la figura CERT.</p> <p>F4,F6,F8 - O5 Aprovechar el cupo de crédito e imagen de MAQUINAGRO S.A con el sector bancario de la ciudad para la creación de alianzas estratégicas y convenios con el fin de brindar facilidades de pago y crédito en la adquisición de maquinaria y productos.</p> <p>F4,F6 - O8. Oferta productos acordes con las nuevas necesidades y tendencias del mercado tales como, accesorios para autos y motocicletas formando una nueva unidad de negocio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO):</b></p> <p>D8 – O6 Aprovechar los espacios de formación y capacitación dictados por instituciones de la región a nivel público y privado. (CAMARA DE COMERCIO, SENA, etc)</p> <p>D1,D3 – O7. Propuesta para la migración a una nueva plataforma tecnológica con aceptación a nivel nacional e internacional con el fin de agilizar los procesos de gestión administrativa y comercial, lo cual se verá reflejado en el mediano plazo.</p> <p>D6,D5,D8, O6. Crear al manual de presentación personal, trato al cliente en el teléfono, cortesía profesional y de servicio al cliente para mejorar la imagen corporativa de MAQUINAGRO S.A. ante nuestros usuarios</p>

AMENAZAS (A):	ESTRATEGIAS (FA):	ESTRATEGIAS (DA):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia ofrece al mercado precios más bajos y atractivos por el mismo tipo y calidad de maquinaria al ser importadores directos.</li> <li>2. Alto posicionamiento de la marca STHIL entre los usuarios de la línea de corte.</li> <li>3. Posicionamiento en el mercado de los precios ofrecidos por los almacenes del Sr. Carlos Cadena como punto de referencia para el mercado.</li> <li>4. Los competidores de MAQUINAGRO S.A motivan la recompra a través de obsequios según temporada y material POP.</li> <li>5. Competencia agresiva, directa y de estructura muy parecida por parte de los competidores.</li> <li>6. Los competidores comercialización marcas fuertemente posicionadas en el mercado ( STHIL , SHINDAIWA)</li> <li>7. Notable organización a nivel administrativa, logística e informática de los competidores.</li> <li>8. Los competidores cuentan con la plataformas informáticas adecuadas para su gestión administrativa y comercial, lo que los hace rápidos, exactos en sus reportes y con procesos definidos y ordenados.</li> <li>9. La competencia cuenta con personal idóneo, y con la suficiente capacitación y formación académica lo que les brinda habilidades que generan ideas para su gestión como empresa.</li> <li>10. Invasión de nuevos competidores de talla nacional en el mercado regional (ENERGIA Y POTENCIA).</li> </ol>	<p>F4,F7 - A1 Realizar constantemente un espionaje comercial de la competencia con el fin de lanzar al mercado promociones, precios y productos más atractivos..</p> <p>F4,A3 Reestimar los niveles de utilidad en la mercancía importada con el fin generar un mayor número de ventas efectivas y captar mayor cantidad de mercado.</p> <p>F4 - A1: Incursionar profesional e idóneamente en la importación de maquinaria desde mercados internacionales a través del establecimiento de un departamento de comercio exterior cuya misión será importar maquinaria con gran demanda en el mercado de excelente calidad y atractivos precios generando más utilidad a la firma.</p>	<p>D7 - A4,A5 Implementar una política constante de estrategias promocionales y de mercadeo que incluyan obsequios e incentivos como bonos, descuentos , camisetas, llaveras, lapiceros, agendas, etc, acorde al tipo de productos adquirido por el cliente y la temporada en la que este se ofrece.</p> <p>D4, D7 - A4,A5 Anunciar MAQUINAGRO S.A en el calendario BRISTOL, debido a que este calendario es considerado una valiosa fuente de información para los campesinos y agricultores de todo el país además de tener un alto tiraje y una publicación anual lo cual no representaría una gran inversión, pero si una eficaz herramienta de publicidad.</p> <p>D7,8- A4,A5 Desarrollar anualmente calendarios MAQUINAGRO S.A para la distribución gratuita con la compra de cada productos o maquinaria con el fin de fidelidad y captar a un mayor número de clientes.</p> <p>D7,8 - A4,A5 Anunciar MAQUINAGRO S.A en las páginas amarillas de los diferentes municipios en los que la empresa tiene presencia.</p> <p>D7,8 - A4,A5 Publicitar MAQUINAGRO S.A en medios de televisión regional con el fin de llegar a un mercado mucho más amplio y potencial. (Programas tales como: EL PROFESOR YARUMO, CCN, LA GRANJA DE HOY, TV AGRO).</p> <p>D6,A5,A7 Instalar un sistema sensor de anuncio de entrada de visitantes a la sala de ventas, con el fin de brindarle atención oportuna y servicio al cliente adecuado, además de ayudar a controlar posibles hurtos de mercancía.</p> <p>D1,D3,D5-A8 Reconsiderar la funcionalidad y aplicabilidad REAL del paquete ADMINISTRADOR, ya que este no es EFECTIVO a la fecha en el cumplimiento de sus objetivos primarios, que le dieron justificación a su adquisición en primer lugar.</p> <p>D5, A9 Implementar un sistema adecuado de selección de personal para la incorporación del mismo a la compañía y evitarse sobrecostos de formación primaria y otros errores que en el mediano y largo plazo generan PERDIDAS a la compañía.</p> <p>D7-A7,A4 Implementar un sistema general de MERCHANDISING de los productos de MAQUINAGRO S.A para cada una de las sucursales, el cual debe ser creado por el Depto de Mercadeo y distribuido a todos los puntos de venta.</p> <p>D6- A7 Implementar el Directorio General de MAQUINAGRO S.A con el fin de conocer que personas hacen parte del equipo de trabajo de la firma, publicando nombres, cargos, funciones, ascensos, de esta manera la empresa trabajar con mayor cohesión y sinergia y esto se reflejara en el resultados de la gestión. D2,D5,D6, D8 - A5,A7,A3 Reuniones trimestrales presenciales cuatro veces al año con todos los administradores de los puntos de venta con el fin de analizar su desempeño comercial y administrativo y fijar nuevas metas comercial para el próximo trimestre. D8 - A7,A9 Implementar un sistema de pago de nomina puntual e impersonal, idealmente a través de transferencia electrónica a cuentas debido con el fin de motivar al personal que labora para la compañía.</p>

Fuente. Este estudio

## 10. PLAN OPERATIVO

<b>OBJETIVO:</b> Establecer estrategias y programas administrativos y comerciales orientados a la competitividad de la firma MAQUINAGRO S.A.					
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA:</b> Direccionamiento Estratégico					
<b>TACTICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Definir Misión, Visión, Políticas de Calidad, Valores y Principios Corporativos	.Socialización y conocimiento por parte del capital humano de la firma	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	3 meses	\$1.500.000	Número de encuestas afirmativas por parte de empleados.
Creación de organigrama	Estructurar la organización de MAQUINAGRO S.A.	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	2 meses	\$1.000.000	Número de encuestas afirmativas por parte de empleados.
Creación de manuales de procedimiento y función por cargo	Definir procesos claros, controlables entendibles y ordenados	Gerencia General, Depto de Cio Exterior y Auditoría Interna	5 meses	\$2.500.000	Número de manuales entregados y número de pruebas correctas a empleados

<b>OBJETIVO:</b> Establecer estrategias y programas administrativos y comerciales orientados a la competitividad de la firma MAQUINAGRO S.A.					
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA:</b> Creación de Imagen Corporativa					
<b>TACTICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Creación del Portafolio de Productos y Servicios	Poseer una herramienta comercial para estimulación de las ventas	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	1 mes	\$800.000	Portafolios Físicos entregados y el nivel de ventas
Diseño e implementación del Video Corporativo	Poseer una herramienta comercial para estimulación de las ventas	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	1 mes	\$3.200.000	Número de videos entregados a clientes corporativos, y número de presentaciones al público
Diseño y montaje de la Página Web, adquisición del Domino <a href="http://www.maquinagro.com">www.maquinagro.com</a>	Poseer una herramienta comercial para estimulación de las ventas, promover la imagen corporativa a nivel internacional	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	2 meses	\$3.000.000	Número de visitas registradas al sitio web, número de cotizaciones on-line recibidas, número de contactos registrados.
Cambio y rediseño del anuncio oficina principal	Dar a conocer una nueva e innovadora imagen corporativa	Gerencia General y Departamento de Comercio Exterior	2 meses	\$3.000.000	Número de visitas de clientes nuevos en punto de venta.

<b>OBJETIVO:</b> Establecer estrategias y programas administrativos y comerciales orientados a la competitividad de la firma MAQUINAGRO S.A.					
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA:</b> Promoción de Ventas					
<b>TACTICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Desarrollo de la marca propia <b>"POWER TITAN"</b>	Dar a conocer y posicionar la marca propia de MAQUINAGRO S.A	Gerencia General, Depto Cio Exterior y Depto Comercial	6 meses	\$12.000.000	Número de ventas efectivas productos marca <b>"POWER TITAN"</b>
Incursión en medios de comunicación masivos radiales e impresos	Estimular el nivel de ventas a través del reconocimiento corporativo	Gerencia General, Depto Cio Exterior y Depto Comercial	6 meses	\$2.000.000	Número de visitas y ventas efectivas por parte de clientes nuevos

<b>OBJETIVO:</b> Establecer estrategias y programas administrativos y comerciales orientados a la competitividad de la firma MAQUINAGRO S.A.					
<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA:</b> Alianzas Estratégicas					
<b>TACTICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADOR</b>
Adquisición, distribución y comercialización de Lubricantes TERPEL de Colombia para Nariño	Diversificar en una nueva división de negocios	Gerencia General, Gerencia TERPEL Colombia, Depto Cio Exterior y Depto Comercial	6 meses	CONFIDENCIAL	Número de galones vendidos en los centros de lubricación y estaciones de servicio.
Adquisición, distribución y comercialización de neveras a gas DOMETIC Corp.	Diversificar en una nueva línea de productos	Gerencia General, Depto Cio Exterior y DOMETIC Suecia – México.	6 meses	CONFIDENCIAL	Número de importaciones exitosas y unidades vendidas.

## 11. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Después de haber identificado los factores claves sobre los cuales MAQUINAGRO S.A. debe hacer especial énfasis para lograr ser más competitiva en el mercado, se procedió a accionar y ejecutar las diferentes tácticas que hacen parte de las estrategias corporativas orientadas a cumplir con tal fin; a continuación se describen cada uno de los resultados y logros obtenidos durante el tiempo de pasantía en la firma en mención; para facilitar una comprensión más sistemática, estos se han agrupado en áreas funcionales como se describe a continuación:

### a. ÁREA DIRECTIVA Y GERENCIAL:

- Se logró darle a la firma un DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, el cual consistió en el establecimiento de MISION, VISION, POLITICA DE CALIDAD y VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS, los cuales enmarcan y definen el horizonte estratégico para MAQUINAGRO S.A., es pertinente resaltar que a pesar de la larga trayectoria de la firma y su relativo éxito comercial, ésta había reaccionado de manera reactiva al mercado y contaba con una metodología de gerencia empírica lo cual es algo muy particular a la idiosincrasia de las empresas de la región; afortunadamente después de la definición de estos pilares corporativos, la empresa hoy por hoy sabe quién es y hacia dónde se dirige y las metas de cada departamento que la conforman van en congruencia y sentido con la misión y visión y sus objetivos corporativos; todo esto ha contribuido a que el gerenciarla sea mas fácil y se la pueda conducir a un crecimiento y desarrollo sostenidos.
- Se logro el establecimiento de ORGANIGRAMA CORPORATIVO, lo cual ayudo mucho a definir el CONDUCTO REGULAR, LAS JERARQUIAS y LINEAS DE AUTORIDAD, factores de los cuales, la empresa adolecía y los empleados en varias ocasiones trasgredían debido a su falta de institucionalidad de este andamiaje vital en una corporación. El ORGANIGRAMA obedece a las más modernas formas de administración y organización americana, la cual se encontró que es la estructura más eficiente debido a la naturaleza de la firma; este se divide en tres grandes frentes, BACK OFFICE, MIDDLE OFFICE y FRONT OFFICE, cada uno de los cuales como su nombre lo indica, cumple y lleva a cabo una función específica dentro de MAQUINAGRO S.A. (Ver Anexo A).

### b. ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR:

- Se logro incursionar de manera exitosa en mercados internacionales, al aumentar notablemente el número de importaciones exitosas de maquinaria agroindustrial. Después de un previo análisis se concluyo que los mercados

Asiáticos haciendo énfasis en China e India, ofrecían productos con la combinación de precios y calidad más atractiva que los proveedores suramericanos de los cuales se había importado previamente. Esto no solo ha generado que la empresa tenga un reconocimiento a nivel internacional sino que su nivel de utilidad se haya incrementado de manera muy atractiva para los accionistas, contando hoy por hoy con un nivel de importaciones FOB a fecha corte Noviembre de 2009 de aproximadamente US \$ 848.107, COP ( \$ 1'696.215.800) dejando a la empresa con un nivel de crecimiento a nivel económico fruto de esta actividad de aproximadamente un 35% con respecto a periodos anteriores en donde la actividad de comercio exterior no se había establecido ni afianzado de esta manera.

- Conjuntamente a este gran éxito en materia de comercio exterior, se suman las alianzas corporativas que la empresa ha realizado con Navieras y Agentes de carga Internacional, las cuales ofrecen a MAQUINAGRO S.A. las tarifas de servicios logísticos marítimos y portuarios más competitivos del mercado y la posibilidad de acceder a fletes collect y prepago con exoneración de depósitos por uso de contenedor.
- La obtención de licencias de DISTRIBUIDOR EXCLUSIVO, de firmas internacionales tales como DOMETIC (Suecia) con sus neveras a gas , EUROLATTE ( Brasil) Sistema de Ordeno computarizados ,DEK (China) Generadores Diesel y Gasolina y KIA ( India) Motores Multipropósito Diesel, lo que ha llevado a MAQUINAGRO S.A. a ser considerada y reconocida como una firma de gran envergadura por empresas a nivel internacional.
- Alianzas y convenios estratégicos con transportadoras terrestres con la posibilidad de financiar el pago de sus servicios hasta 60 días, lo cual garantiza que este pasivo, será cancelado después de la venta exitosa de las maquinas importadas, sin tener la necesidad de afectar el activo corriente de la empresa.
- La adquisición de una línea de crédito especial otorgada por la banca privada (BANCOLOMBIA) para el uso exclusivo de las actividades de comercio exterior, lo cual le ha permitido disfrutar de beneficios tales como el congelamiento de la tasa de cambio en un determinada periodo de tiempo para tener un nivel mayor de certidumbre con respecto a la utilidad esperada de una negociación en particular. Además la apertura de una cuenta de compensación en el exterior lo cual libera al a firma de la fluctuación del mercado libre y le otorga beneficios tales como exoneración de tributos a los cuales la banca nacional esta obligada.
- Exención de tributos en ciertas partidas arancelarias tales como PICAPASTOS Y MOLINOS provenientes de Brasil, los cuales por ser un tipo de maquinaria destinada exclusivamente al desarrollo de los cultivos agrícolas y gracias al

tratado multilateral MERCOSUR-COLOMBIA, tienen exoneración del impuesto a las ventas IVA y disminución en el gravamen arancelario.

- Disminución en el pago de arancel o gravamen a ciertas partidas arancelarias tales como LOS SISTEMAS DE RIEGO, los cuales nuevamente por contribuir al desarrollo del agro colombiano, cuentan exención arancelaria e IVA.

#### **c. ÁREA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS:**

- Gracias a la colaboración de un grupo multidisciplinario de profesionales y a la presentación de un efectivo y eficaz plan de negocios, se logro obtener la distribución y comercialización exclusiva de los lubricantes TERPEL DE COLOMBIA para el departamento de Nariño. Esto sin lugar a dudas ha dado a MAQUINAGRO S.A. un nuevo giro en el ejercicio de su objeto social y una oportunidad única para su crecimiento corporativo, incursionando ahora en el mercado de los lubricantes de 2 y 4 tiempos; sin dejar atrás de reconocimiento de firmas multinacionales tan importantes como TERPEL DE COLOMBIA hacia MAQUINAGRO S.A.

#### **d. ÁREA DE IMAGEN CORPORATIVA:**

- Desarrollo de la marca propia "**POWER TITAN**", la cual ha tenido gran acogida por parte de clientes nuevos y antiguos y se ha logrado posicionar de manera exitosa en el mercado objetivo de MAQUINAGRO S.A. El deseo de la empresa es hacer de POWER TITAN una marca tan reconocida como las grandes marcas que la firma comercializa y distribuye de sus proveedores internacionales.
- La creación y diseño del video corporativo de MAQUINAGRO S.A., lo cual le ha abierto las puertas en grandes presentaciones comerciales y licitaciones a nivel nacional y ha dejado una imagen e idea más clara de quiénes somos y lo que hacemos, área la cual se encontraba abandonada en años anteriores, pero que ahora se ha visto enormemente fortalecida por servir además como una gran herramienta para captar nuevos clientes y cerrar grandes contratos.
- El desarrollo de un catalogo de productos y servicios atractivo y fácil uso, el cual sin lugar a dudas ha servido como herramienta fundamental para el incremento del nivel de ventas en los puntos de venta de la firma. Cabe anotar que este portafolio se ha desarrollado en versión física y electrónica lo cual le ha permitido la movilidad a la fuerza comercial y sus presentación en una gran variedad de ambientes de negocios.
- La creación y adquisición del dominio [www.maquinagro.com](http://www.maquinagro.com) , lo cual ha lanzado a MAQUINAGRO S.A. a los mercados internacionales y al mundo



entero, fortaleciendo su imagen corporativa y credibilidad ante sus clientes y proveedores y su base de clientes ya que día a día se obtienen cotizaciones y contactos comerciales a través de este medio de gran importancia en un mercado globalizado; cabe anotar que anteriormente MAQUINAGRO S.A. nunca había considerado lanzarse a esta nueva forma de hacer negocios debido a su falta de flexibilidad para romper esquemas tradicionales.

- La participación de MAQUINAGRO S.A. en ferias nacionales e internacionales tales como AGRO EXPO – CORFERIAS BOGOTA, AGROSHOW – BRASIL, FERIA DE CANTON-CHINA, lo cual le ha abierto aun mas las puertas como un gran participante de los negocios agroindustriales tanto a nivel domestico como internacional y le ha permitido realizar BENCHMARKING al conocer el tipo de productos, nivel de calidad y tendencias de sus competidores y su mercado.

**e. ÁREA TECNOLÓGICA:**

- La adquisición de nuevos y más potentes equipos informáticos, canal de comunicaciones interno y un nuevo software contable y de seguridad informática, le brinda a la firma la confiabilidad que necesitaba a nivel interno ya que su información permanece resguardada de ataques externos informáticos; además de ofrecer la posibilidad de obtener informes y reportes de suma urgencia en tiempo real y de manera eficaz y exacta brindándole a gerencia el estado real de crecimiento de la compañía facilitado así enormemente su proceso de toma de decisiones.

## 12. PROPUESTA DE DIFUSIÓN Y CONTROL

Al margen de que MAQUINAGRO S.A tenga intención de publicar los resultados de este Plan Estratégico Integral, se pretende que, en la medida en que los citados resultados puedan ser útiles para sectores profesionales, empresas o usuarios, la empresa contemple las previsiones de difusión de los mismos a estos colectivos. Por eso se manejarán socializaciones continuas con las áreas funcionales de la empresa con mercadeos sin fronteras gracias a las reuniones de carácter obligatorio que la empresa comenzó a realizar mes a mes.

Y para el caso del Control, sabiendo que el propósito del plan estratégico integral es asegurarse de que la empresa logre las metas de ventas, ganancias y otras establecidas en éste, este tipo de control se realiza en todos los niveles de la organización, mediante al análisis de los reportes administrativos y comerciales que entregan a la oficina principal cada punto de venta que conforma MAQUINAGRO S.A. Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan integral, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis financiero, la relación entre los gastos y costos de los procesos de importación y el nivel de utilidad percibido, el número de casos de clientes **PQRs** (Preguntas, Quejas y Reclamos) resueltos exitosamente, el numero de cotizaciones respondidas, la rentabilidad y la eficiencia.

Es tarea de la gerencia asegurar que se realice un cuidadoso seguimiento, evaluación y control del plan integral apoyada en los Directores de Departamento y Jefes de Sección. Los controles típicos incluyen el establecimiento de patrones de desempeño, la evaluación del desempeño real en función de dichos patrones y, si las desviaciones son tolerables o no, así como también la implementación de acciones correctivas. Por lo tanto el Gerente de MAQUINAGRO S.A apoyados en los departamentos claves que son Auditoría Interna y Externa monitorearan cada tres meses para ver si los objetivos planteados en este Plan Integral se están cumpliendo.

Por último, y para obtener resultados óptimos a través de la implementación del Plan Integral es necesario que MAQUINAGRO S.A tenga en cuenta la vinculación de todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

- **Comunicación:** Presentación del Plan Estratégico Integral, escuchar sugerencias y recomendaciones.

- **Ejecución del Plan:** Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso dichas jornadas se realizan ultimo sábado de cada mes.
- **Control:** Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se buscan los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.
- **Reajuste del Plan:** Aplicación de correctivos y mejoramiento del Plan Estratégico Integral de acuerdo a las exigencias del medio y continúa su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

### 13. CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de MAQUINAGRO S.A, entre ellos se puede mencionar:

En el diagnóstico se observa que MAQUINAGRO S.A. a nivel interno, está por debajo del promedio evidenciando que tiene mas debilidades que fortalezas a nivel administrativo y comercial; constituyéndose como una de sus mayores debilidades la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y su mayor fortaleza LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS, no obstante, existen otros aspectos que requieren también ser observados en el proceso de planeación estratégica. Por los aspectos mencionados, se puede afirmar que el estudio permitió determinar los puntos clave para conocer el estado real de la empresa y por ende permitió identificar las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento y proyección hacia un estado más competitivo de la firma.

MAQUINAGRO S.A, se encuentra en una posición favorable frente a sus competidores, teniendo en cuenta que no se encuentra relegada de la empresa líder del mercado, estos gracias a su larga trayectoria comercial y gran variedad de productos ofertados, sin embargo este es un factor clave que la empresa debe aprovechar como su ventaja competitiva para llevar a la firma a un crecimiento y desarrollo sostenidos.

En lo concerniente al sonde de mercado, se deduce que la ciudad de Pasto, es altamente atractiva, para este sector, mas para MAQUINAGRO S.A. teniendo en cuenta que se viene con idea de vender el concepto de envase, ya que se dirigida a empresas que necesitan de un envase nuevo y unió como vendedor silencioso del producto.

Realizando el análisis del área de comercio exterior, es viable y rentable seguir ejerciendo las importaciones de maquinaria desde proveedores asiáticos, debido a la enorme multiplicidad de oferta de productos, a los beneficios de distribución que reafirma la solidez de la firma y naturalmente a los altos índices de rentabilidad que esta actividad representan para la firma.

En conclusión Nariño y sus alrededores siguen representando un mercado altamente potencial para MAQUINAGRO S.A., pero con el fin de ser un competidor mas agresivo en un mercado cada vez mas exigente es pertinente que MAQUINAGRO S.A. siga dando continuidad al plan estratégico integral, reajustándose continuamente e innovando en sus procesos y oferta al mercado.

## 14. RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias y recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la empresa para ser competitiva en el mercado las cuales son:

Implementación, ejecución y control del plan estratégico integral orientado hacia la competitividad corporativa, mejorando así su cobertura del servicio, su oferta real a su mercado y su imagen y solidez a nivel empresarial.

Innovar en el servicio y continuar con las estrategias de promoción de la imagen institucional.

Es importante que la gerencia y los colaboradores de MAQUINAGRO S.A, tenga en cuenta que la implementación del plan estratégico de mercadeo requiere de un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones tales como:

Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa, tanto en las etapas de diseño como en la ejecución del plan. Esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia el plan propuesto.

Estímulo al trabajo en equipo, la comunicación y a la integración, entre las diferentes áreas de la empresa.

La búsqueda permanente del consenso, lo que facilita el llevar a la empresa hacia objetivos comunes.

Si bien es cierto lo anterior es importante, la condición básica para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos, son los “deseos y la voluntad” que tengan los ejecutivos para participar en una forma positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que reciba el mismo por parte de la gerencia contribuyendo en el aumento de su nivel de competitividad y la generación de políticas de disminución de costos disminuyendo gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y del crecimiento sostenido del capital.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARELLANO CUEVA, Rolando. Comportamiento del consumidor: Enfoque América latina. México: Mc-Graw Hill, 2002. 457 p.

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Bogotá: LEGIS Fondo editorial, 2008. 351 p.

FERNANDEZ VALIÑA, Ricardo. Manual para elaborar un plan de mercadotecnia un enfoque latinoamericano; México: ed. ecafsa, 2003. 256 p.

GULTINAN, Joseph; PAUL, Gordon W y MADENN, Thomas J. Gerencia de marketing: estrategias y programas. Bogotá: Mc-Graw Hill, 1997. 468 p.

LUTHER, William M. El plan de mercadeo como prepararlo y ponerlo en marcha. Bogotá: Norma, 2008. 237 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2001. 246 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.fenalcobogota.com.co>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.google.com>

<http://www.monografias.com>

[http://www.turiscolombia.com/colombia\\_economia.html](http://www.turiscolombia.com/colombia_economia.html)

## **ANEXOS**



## **Anexo A. Anexos administrativos**

Documento pdf adjunto

## **Anexo B. Imagen corporativa**

Documento pdf adjunto

## **Anexo C. Anexos de comercio exterior**

Documento pdf adjunto

## **Anexo D. Alianzas estratégicas**

Documento pdf adjunto