

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES “SERVIAGRO”
DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES**

PAOLA ANDREA BOLAÑOS MARTINEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES “SERVIAGRO”
DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES**

PAOLA ANDREA BOLAÑOS MARTINEZ

**Trabajo de grado modalidad Pasantía presentado como requisito para
obtener el título de Administrador de Empresas**

**Asesor:
ESP. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2015.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos al doctor Carlos Arturo Ramírez, Asesor del trabajo de grado, por su dedicación y compromiso para la realización de la propuesta.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la presentación y culminación de este proyecto.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios y a la santísima Virgen de las Lajas por permitirme cumplir con uno de mis objetivos trazados.

A mis padres Jorge Bolaños y Socorro Martínez a quienes amo profundamente y por ser ellos quienes con su esfuerzo y ejemplo me apoyaron, brindándome su comprensión y consejos sin los que hubiese sido posible hacer de este sueño una realidad.

A mi hermano James mi amigo incondicional, quien con su apoyo y comprensión me ayudo a seguir mis ideales y me enseñó a persistir por mis proyectos, gracias por darme las fuerzas suficientes y apoyo cuando mas me hizo falta.

A mi novio Álvaro Moncayo por el amor, el tiempo, comprensión y apoyo incondicional que me brindo cuando más lo necesite. TE AMO.....

A mis amigos y demás familiares que creyeron en mí brindándome su apoyo y por ser constructores de un mejor proyecto de vida,

¡¡¡Dios los bendiga!!!!

Paola Andrea Bolaños Martínez

RESUMEN

La Planeación Estratégica: proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. De esta manera la planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos con el fin de alcanzar la “situación futura planeada”.

El diseño de un plan estratégico en SERVIAGRO. permitirá un proceso adecuado en la toma de decisiones estratégicas de manera eficiente, eficaz y rentable logrando así mantenerse en el mercado con una posición sustentable y de éxito, lo que le permitirá un aumento de la productividad y la calidad en la prestación del portafolio de servicios con mejoramiento continuo acaparando así la preferencia del cliente, donde es importante tener en cuenta que para alcanzar un nivel competitivo se debe conocer como primera instancia el contexto real en el que se desenvuelve la empresa

De esta manera se plasma el trabajo final para SERVIAGRO, el cual contiene la construcción estratégica de un plan de desarrollo corporativo en donde se exige seguir de manera metodológica las directrices y el soporte de un método de trabajo en donde se garantice su ejecución al cien por ciento, y claro esta su respectivo seguimiento del mismo.

ABSTRACT

The Strategic Planeación: I process for the one which the members guide of an organization prevén their future and they develop the procedures and necessary operations to reach it. This way the strategic planeación is much more than a simple forecast process, it demands to establish goals and clear objectives and to achieve them during specific periods with the purpose of reaching the "planned future situation."

The design of a strategic plan in the SERVIAGRO. It will allow a process adapted in the taking of strategic decisions in an efficient, effective and profitable way being able this way to stay in the market with a sustainable position and of success, what will allow him an increase of the productivity and the quality in the benefit of the briefcase of services with continuous improvement monopolizing this way the client's preference, where it is important to keep in mind that to reach a competitive level one should know as first instance the real context in which the company is unwrapped

This way the final work is captured for the cooperative, which contains the strategic construction of a plan of corporate development where is demanded to continue in a methodological way the guidelines and the support of a work method where its execution is guaranteed to a hundred percent, and clear this its respective pursuit of the same one.

CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1 TITULO	19
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	19
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos:	20
1.5 METODOLOGIA	21
1.5.1 Tipo de estudio:	21
1.5.2 Tipo de investigación:	22
1.5.3 Técnicas de investigación:	22
1.5.4 Proceso de recolección de información	22
1.5.5 Técnicas e instrumentos para recolección de información:.....	23
1.5.6 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información	23
2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	25
2.1 INFORMACION DE LA EMPRESA.....	25
2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	25
2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	26
2.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE CLIENTES DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES	26

2.5 ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES	33
2.5.1 Misión y Visión	33
2.5.2 Tiempo Laboral.....	33
2.5.3 Participación Dentro De La Organización.....	34
2.5.4 Ambiente Laboral.....	35
2.5.6 Claridad de las fortalezas y debilidades.....	37
2.5.7 Capacitación.	38
3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	39
3.1 PRESENTACION DEL ENTORNO.....	39
3.2 ENTORNO DEMOGRAFICO.....	40
3.2.1 Crecimiento de la población.....	40
3.1.2 Distribución de la población sector urbano sector rural.	40
3.3 ENTORNO ECONOMICO.....	40
3.3.1 Desempleo.....	41
3.3.2 Inflación.....	41
3.3.3 PIB.	42
3.3.4 Contrabando.	42
3.3.5 Globalización de la Economía.....	42
3.3.6 Tratado de Libre Comercio (TLC).	43
3.4 ENTORNO POLITICO JURIDICO	43
3.4.1 Político Decreto No. 843 DE 1969	43
3.4.2 Impuestos	43

3.5 ENTORNO SOCIO CULTURAL.....	44
3.5.1 Movimientos sociales regionales.	44
3.5.2 Participación comunitaria.	44
3.5.3 Hábitos de consumo	45
3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	45
3.6.1 Comunicaciones.	45
3.6.2 Tecnología Informática de Punta	46
3.6.3 Red de radiocomunicaciones departamental.	46
3.7 ENTORNO AMBIENTAL.....	46
3.7.1 Programa sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo.	47
3.8 ENTORNO COMPETITIVO	49
3.8.1 Análisis competitivo del sector.	49
3.8.2 Rivalidad de la competencia.	49
3.8.3 Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	49
3.8.4 Poder de negociación con los proveedores	50
3.8.5 Poder de negociación de los clientes.....	50
3.8.6 Análisis de la competencia.....	50
3.8.7 Ventaja competitiva.....	51
3.8.8 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo MPC	52
4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	53
4.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS ..	53
4.1.1 Entorno Demográfico:	53

4.1.2 Entorno Económico:.....	54
4.1.3 Entorno Socio – Cultural:	54
4.1.4 Entorno Tecnológico:	54
4.1.5 Entorno Ambiental:	55
4.1.6 Entorno Competitivo:	55
4.2 SITUACIÓN DE CONFLICTO O DE AMENAZA.....	55
4.2.1 Entorno Económico:.....	55
4.2.2 Entorno Político Y Jurídico:.....	55
4.2.3 Entorno Competitivo:	56
4.2.4 Análisis matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	58
5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	60
5.1 ANÁLISIS INTERNO.....	60
5.1.1 Capacidad directiva.	60
5.1.2 Área de mercadeo:	61
5.1.2.1 Portafolio de servicios y zona de prestación de servicios.	61
5.1.3 Área financiera.....	62
5.1.4 Área de Talento Humano.....	63
5.2 MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	64
5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	65
5.3.1 Análisis de la Matriz MEFI.....	65
5.4 MATRIZ DOFA.....	66
5.4.1 Análisis de vulnerabilidad.....	69

5.4.2 Diagrama de evaluación de vulnerabilidad:	72
5.4.3 Análisis grafica de la matriz de vulnerabilidad.	73
6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES	74
6.1 HORIZONTE DE TIEMPO	74
6.2 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISION	74
6.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA VISION	74
6.4 VALORES CORPORATIVOS	74
6.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	75
6.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	75
7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	77
7.1 MATRIZ PEEA O POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA).....	77
7.2 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	79
7.3 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (IE)	81
7.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	81
7.4.1 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia	83
7.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD).....	83
7.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	86
8. OPCIONES MACRO ESTRATÉGICAS	89
8.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO.....	89
8.2 DESARROLLO DEL MERCADO	90

8.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	90
8.4 DIVERSIFICACION CONCENTRICA	90
9. PLAN DE ACCION.....	91
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS.....	102

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de perfil competitivo.....	52
Cuadro 2. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM).....	57
Cuadro 3. Matriz De Evaluación De Factores Externos Efe (MEFE)	58
Cuadro 4. Matriz PCI Distribuciones SERVIAGRO	64
Cuadro 5. Matriz MEFI Distribuciones SERVIAGRO	65
Cuadro 6. Matriz DOFA	67
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad.....	71
Cuadro 8. Matriz PEEA.....	77
Cuadro 9. Matriz MPD	84
Cuadro 10. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	86

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Conoce Distribuciones SERVIAGRO	26
Grafico 2. Que Opinión tiene de SERVIAGRO	27
Grafico 3. Como es el servicio de la empresa	28
Grafico 4. Porque decidió escoger esta empresa	28
Grafico 5. Hace cuánto tiempo está vinculado con la empresa	29
Grafico 6. Porque medio la conoció	30
Grafico 7. Porque prefiere SERVIAGRO	30
Grafico 8. Que servicio adicional le gustaría que brinde SERVIAGRO.....	31
Grafico 9. Desearía conocer otra empresa	32
Grafico 10. Que le gustaría que mejorara SERVIAGRO.....	32
Grafico 11. Misión y Visión.....	33
Grafico 12. Tiempo Laboral.....	34
Grafico 13. Participación dentro de la organización.....	35
Grafico 14. Ambiente laboral.....	36
Grafico 15. Incentivos	37
Grafico 16. Conocimiento de fortalezas y debilidades	38
Grafico 17. Capacitación.....	38

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Valoración del impacto.....	72
Figura 2. MATRIZ PEYEA	78
Figura 3. Matriz de Portafolio GBO o GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON	80
Figura 4. Matriz De Factores Internos Y Externos (IE)	81
Figura 5. Matriz de la Gran Estrategia	82
Figura 6. Matriz MPD	85

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. PLAN ESTRATEGICO	103
ANEXO B. MANUAL DE FUNCIONES	107
ANEXO C. FOTOGRAFIAS DISTRIBUCIONES SERVIAGRO.....	115

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TITULO

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES “SERVIAGRO” DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES”.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La empresa Distribuciones SERVIAGRO es una empresa pequeña ubicada en la carrera 14 con calle 15 esquina de Túquerres departamento de Nariño, centra sus actividades en la comercialización al por mayor y al detal de insumos agrícolas y veterinarios.

El trabajo de observación se origina a partir de la experiencia de la investigadora; al realizar trabajos particulares en esta empresa, encontrando falencias en todas las áreas funcionales, debido a la falta de un direccionamiento. Así mismo no tienen misión, visión, principios y objetivos claros, definidos para cada una de estas áreas, ni tareas específicas por realizar, a pesar de las utilidades registradas; los inconvenientes se han visto reflejados en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, la insatisfacción de los empleados, las ventas y la competitividad con otras empresas del mismo sector ocasionando también que se pierda de vista el objetivo primordial de la empresa.

De seguir este panorama la empresa no podrá crecer al ritmo esperado, no podrá realizar nuevas inversiones ocasionando por ejemplo el estancamiento en los procesos, las utilidades llegarán a niveles críticos, las áreas funcionales no cumplirán con sus funciones propias; tardando el cumplimiento de los objetivos; finalmente la empresa perderá rápidamente oportunidades en el mercado. El sector agrícola y veterinario en el que se desarrolla; ha sido inestable desde la década de los años 70; de esta manera es preciso que la empresa no sea reacia a los cambios que se necesitan.

También es importante que se aprenda a evaluar la empresa a través del desarrollo del análisis DOFA, este nos permite obtener un análisis más claro de la situación de la organización. De esta forma también se conocerá el ámbito externo de la empresa; una visión de las variables: política, económica, social, y sobre todo organizacional; permitirá a la empresa afrontar los retos que el medio ofrece con frecuencia, al sector agrícola y veterinario.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener un plan estratégico para la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan de estratégico para la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, el cual le permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios con la que pueda alcanzar los niveles de rentabilidad y participación de mercado esperados en un periodo de 3 años.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Desarrollar un análisis crítico de Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres con el fin de determinar la situación administrativa y el proceso actual de planeación.
- Efectuar un análisis de los entornos, de Distribuciones SERVIAGRO, para desarrollar un diagnostico externo que permita establecer estrategias para lograr la competitividad en el sector comercial.
- Formular la nueva misión, visión y objetivos estratégicos que orienten a Distribuciones Serviagro hacia el futuro.
- Diseñar la formulación estratégica de Distribuciones SERVIAGRO para definir las acciones preventivas y correctivas que la gerencia debe implementar en su gestión.
- Elaborar el plan de acción para SERVIAGRO, que permita desarrollar actividades prioritarias enfocadas al mejoramiento de su dirección y Planeacion.
- Establecer parámetros de implementación y evaluación del plan estratégico con el fin de monitorear el cumplimiento del mismo. (indicadores de gestión).

1.5 METODOLOGIA

Para el diseño metodológico del proyecto se utiliza la metodología planteada por Humberto serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica. Esto con el propósito de profundizar en los conceptos y definir una metodología que se pudiera adaptar a las necesidades de Distribuciones SERVIAGRO.

1.5.1 Tipo de estudio:

Descriptivo: el trabajo de pasantía es de tipo descriptivo, se encuentra basado en los conceptos e investigaciones tendientes a mejorar el área administrativa y a dar solución a una necesidad detectada

El siguiente es un proyecto descriptivo que se desarrolla en las siguientes fases:

- Fase Organizacional. Para determinar el Estado actual de la organización definida en el modelo del negocio, estructura organizacional y principios corporativos.
- Fase de diagnostico estratégico. Donde se realizan las Auditorias interna y externa y se hace el análisis de competitividad.
- Fase de formulación estratégica. Donde se diseña un amplio portafolio de alternativas estratégica de entre las cuales se elegirán las más apropiadas de acuerdo al estado de la empresa y su entorno.
- Fase de elección estratégica. A través de la cual se definen los objetivos estratégicos que sirven de directrices para el plan de acción con el fin de establecer hacia adonde dirigir y canalizar los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización.
- Fase de redireccionamiento estratégico. Donde se define la misión, visión, organigrama, manual de funciones, principios y valores corporativos, objetivos y estrategias
- Evaluación. Donde se determina la forma correcta de materializar el plan estratégico al tiempo que se determinan los recursos necesarios para su buena ejecución.

De acuerdo con el tipo de estudio los objetivos planteados se recogerá la información a través de las técnicas concretas, tales como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos elaborados por otros investigadores e información en archivos de Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, también se utilizaran el muestreo para la recolección de la

información y la información obtenida se someterá a un proceso de codificación, tabulación y un análisis estadístico.

1.5.2 Tipo de investigación:

a. Investigación Deductivo: ya que se parte de un proceso lógico general para llegar a concluir algo particular.

1.5.3 Técnicas de investigación:

a. Análisis: identifica cada una de las partes que caracterizan una realidad: de este modo se puede establecer las relaciones causa-efecto (causa: carencia de un plan estratégico en SERVIAGRO – efecto: lograr que la distribuidora implemente estrategias para el mejoramiento continuo de la misma) entre los elementos que componen su objeto de investigación.

b. Síntesis: implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeña con referencia al problema de investigación.

1.5.4 Proceso de recolección de información. La información es el medio por el cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definan el problema existente en Distribuciones SERVIAGRO por falta de un de adecuado plan estratégico.

a. Fuentes primarias: se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante: el trabajo de campo, aplicación de encuestas, entrevistas al personal que labora en la empresa, clientes reales de SERVIAGRO, encaminado a conocer el proceso administrativo, el ambiente laboral y la satisfacción de los clientes.

b. Observación directa: esta permitirá identificar la situación actual que tiene la empresa frente al mercado

c. Entrevistas: se realizaran al personal interno de la empresa; es decir en el área administrativa, financiera y operativa.

d. Encuestas: se realizaran a los clientes.

e. Fuentes secundarias: suministran información básica. Se utilizara el material e información de las bibliotecas y la que está contenida en libros, periódicos y otros

materiales documentales de SERVIAGRO como, reglamentos, de igual manera en trabajos de grado e Internet.

1.5.5 Técnicas e instrumentos para recolección de información:

a. Encuestas y entrevistas: Las encuestas y las entrevistas serán diseñadas por la investigadora del presente trabajo y aplicadas por la misma bajo la supervisión de un asesor y de su jefe inmediato

Su aplicación se realizará abordando en forma directa al personal interno y externo de la empresa con el objetivo de medir el proceso administrativo, el ambiente laboral y el grado de satisfacción que tienen los clientes con la adquisición de los productos de Distribuciones SERVIAGRO.

1.5.6 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información

a. Lógicos matemáticos: tabulación y análisis de las encuestas y entrevistas para obtener información para el desarrollo de las matrices de planeación estratégica (MEFI, MEFE, MPC, PEYEA DOFA entre otras),

1.5.7 Población y muestra: Para el análisis y desarrollo de la investigación la población objeto es; clientes internos como; trabajadores de la empresa y clientes externos, el personal encargado del manejo administrativo y financiero de SERVIAGRO.

El sistema seleccionado para determinar la muestra se basa en el muestreo aleatorio simple, empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 (p.q)}{e^2 (N-1) + Z^2 (p.q)}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= población universal

Z= valor normal de la tabla estándar correspondiente al area bajo la curva para un 95% de confiabilidad

p= probabilidad de que un suceso ocurra un 50%

q= probabilidad de que un suceso no ocurra en un 50%

e= error permisible un 5%

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{800(1,96)^2 \cdot (0,25)}{(800-1) \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{768,32}{2,9579}$$

$$n = 260 \text{ encuestas}$$

La aplicación de la encuesta se realiza a 260 clientes de Distribuciones SERVIAGRO.

2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 INFORMACION DE LA EMPRESA

Distribuciones SERVIAGRO, nació en la ciudad de Túquerres, hace 18 años, conformada inicialmente por una sociedad de tres amigos, después de 2 años se presenta el retiro voluntario de uno de los socios y en 2000 se produce la disolución entre los dos amigos que quedaban, sin que esto se convierta en una dificultad ya que hasta este momento se contaba con una excelente razón social producto de la aceptación de sus clientes y la credibilidad de proveedores y sector financiero.

Ubicación: Calle 15 con Carrera 14 esquina

Tamaño: pequeña empresa, personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tipo de empresa: Régimen común

Actividad económica: Compra y venta de insumos agrícolas y veterinarios al por mayor y al detal.

Se cuenta con el gerente que al mismo tiempo es el dueño, tres departamentos el administrativo, el departamento financiero donde se maneja toda la parte contable y por último esta el departamento comercial, donde se coordinan las compras, ventas y bodega.

Sus principales proveedores son Arysta Lifescience SA, Novacorp Ltda., Tecnoquimicas SA, Deltavalle SAS, Diego Gómez y Cía. Ltda., Agropecuaria La Hacienda SA, COACOSTA SAS, Proficampo Ltda., Halcón Colombia Ltda., Agrense SA, Agroganadero SAS.

2.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

- **1997:** Inicia operaciones el almacén de la empresa en la ciudad de Túquerres en el barrio el centro con tan solo un vendedor y uno de sus propietarios como administrador.
- **1999:** Disolución de la primera sociedad.
- **2000:** Disolución total de la sociedad
- **2005:** Apertura de la bodega para mayoristas.

2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

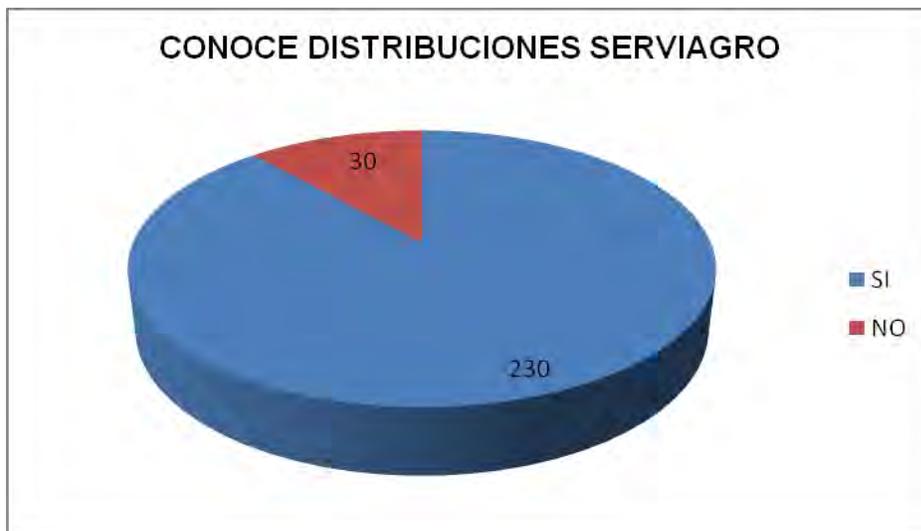
Distribuciones SERVIAGRO. No cuenta con misión, visión, valores y principios corporativos.

2.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE CLIENTES DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES

En este aspecto se realizó un estudio de satisfacción al cliente su objetivo primordial es conocer la opinión que tienen los clientes sobre el servicio y la atención de la fuerza de ventas, para ello se aplicó una (1) encuesta la cual constó de diez (10) preguntas cada una (ver encuesta anexo), distribuidas en una muestra representativa de 260 clientes, después de analizar los datos obtenidos en las encuestas aplicadas se encontraron los siguientes resultados.

Conoce SERVIAGRO De las encuestas realizadas, 230 respondieron afirmativamente y 30 respondieron que no, donde 88,5% como un Si y un 11.5% que No, permitiéndonos identificar que existe un alto grado de conocimiento de la actividad que presta SERVIAGRO (Véase gráfico 1).

Gráfico 1. Conoce Distribuciones SERVIAGRO

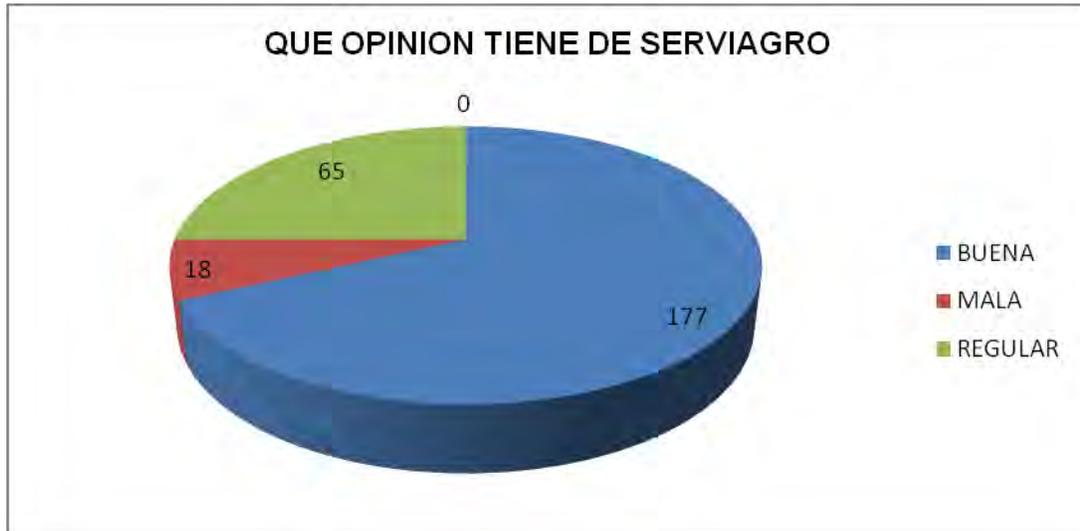


Fuente. Esta investigación

Qué opinión tiene de la Distribuidora de las 260 encuestas realizadas a los clientes se obtuvo que 177 con un porcentaje de 68.2% respondieron que la opinión es buena, 18 mala con un porcentaje de 6.8% y 65 clientes regular con el 25%, por

esta razón se puede concluir que la mayoría de los encuestados tiene buena opinión de SERVIAGRO

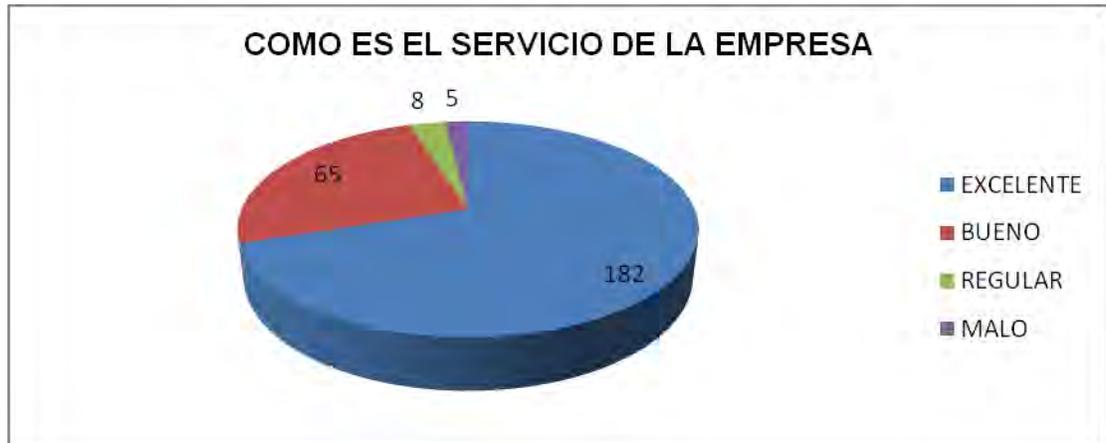
Grafico 2. Que Opinión tiene de SERVIAGRO



Fuente. Esta investigación

Como es el servicio prestado por el vendedor de la empresa del total de encuestas realizadas se deduce que el 70% de los clientes consideran que el servicio es excelente, el 25% es bueno para el 8% es regular y para un 2% es malo, lo que determina que el servicio al cliente de la empresa tiene buena aceptación por parte de los clientes.

Grafico 3. Como es el servicio de la empresa



Fuente. Esta investigación

Porque decidió escoger esta empresa el 7.7% de los encuestados decidió escoger SERVIAGRO por fidelidad, el 65% por la atención que se ofrece, el 5% por el servicio post-venta y el 22.3% por precio, esto nos demuestra que la atención que ofrece actualmente la empresa SERVIAGRO tiene buena aceptación entre los clientes, pero es necesario seguir trabajando en este aspecto manteniendo la vanguardia en este tema frente a sus mas cercanos competidores.

Grafico 4. Porque decidió escoger esta empresa



Fuente. Esta investigación

Hace cuanto tiempo está vinculado con la empresa del total de encuestas realizadas se deduce que el 5% están vinculados con la empresa desde hace un

año, el 8% desde hace dos años, el 12% desde hace tres años. El 15% desde hace cuatro años y el 60% desde hace mas de cinco años, lo que nos demuestra que la empresa cuenta con un buen posicionamiento en el mercado.

Grafico 5. Hace cuánto tiempo está vinculado con la empresa



Fuente. Esta investigación

Porque medio la conoció De las encuestas realizadas, 230 respondieron informalmente y 30 respondieron que por medio de la radio, permitiéndonos identificar que SERVIAGRO cuenta con muy poca publicidad radial y nada de publicidad televisiva.

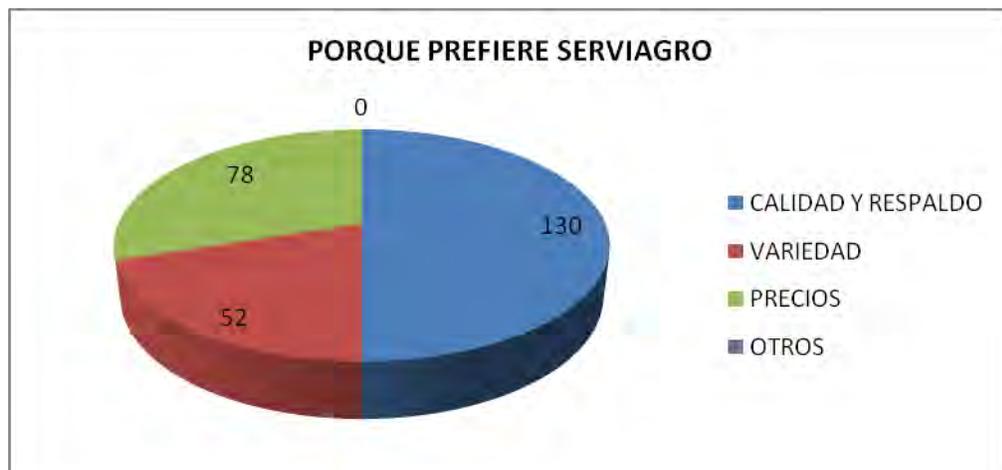
Grafico 6. Porque medio la conoció



Fuente. Esta investigación

Porque la prefiere el 50% de los encuestados prefiere a SERVIAGRO por calidad y respaldo, el 20% por variedad, el 30% por precios, esto nos demuestra que SERVIAGRO ofrece productos de buena calidad y que sus clientes cuentan con un buen respaldo de la misma

Grafico 7. Porque prefiere SERVIAGRO



Fuente. Esta investigación

Qué servicio adicional le gustaría que le brinde la empresa la encuesta arrojó como resultado que el 60% de los clientes le gustaría que SERVIAGRO ofreciera

facilidades de pago, el 15% opto por el servicio post - venta y el 25% le gustaría que se implemente la tarjeta fiel

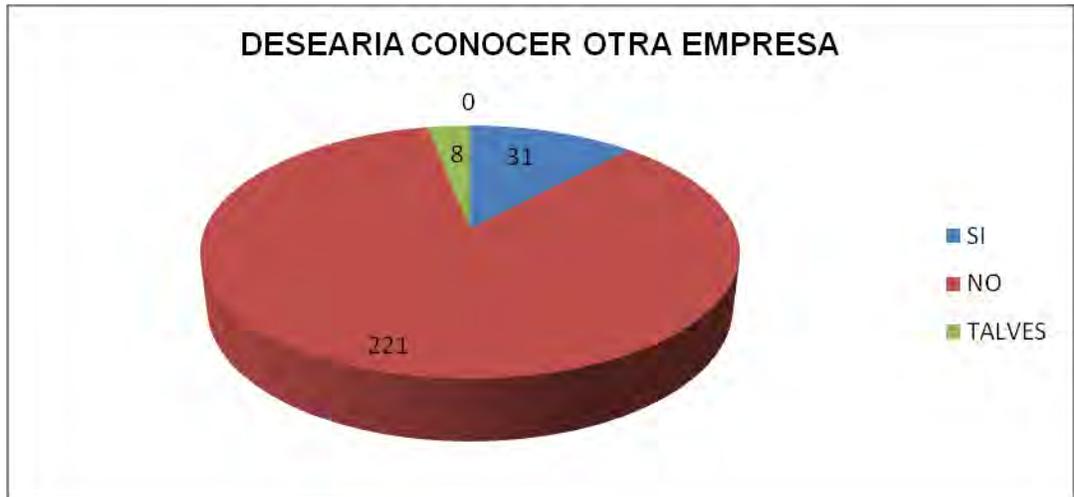
Grafico 8. Que servicio adicional le gustaría que brinde SERVIAGRO



Fuente. Esta investigación

Desearía conocer otra empresa diferente de las encuestas realizadas, 31 respondieron afirmativamente, 221 respondieron que no y 8 respondieron tal vez, permitiéndonos identificar que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con la empresa

Grafico 9. Desearía conocer otra empresa



Fuente. Esta investigación

Que le gustaría que mejorara SERVIAGRO calidad en sus productos 2%, entrega de productos 5%, atención 8% y nada 85% esto nos demuestra que la atención que ofrece actualmente la empresa SERVIAGRO tiene buena aceptación entre los clientes

Grafico 10. Que le gustaría que mejorara SERVIAGRO



Fuente. Esta investigación

2.5 ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES

Este estudio hecho a los directivos y trabajadores arrojó resultados que nos han permitido conocer el conocimiento de los factores internos, así como el tiempo de laboriosidad y el grado de satisfacción de los directivos y trabajadores.

2.5.1 Misión y Visión. Mediante la aplicación de 15 encuestas se determinó que el 80% no conoce el direccionamiento de la organización y el 20% si conoce este. Lo cual se puede evaluar que es una de las debilidades más importantes que tiene SERVIAGRO, ya que esto le impide mirar donde está y hacia donde quiere proyectarse.

Gráfico 11. Misión y Visión



Fuente. Esta investigación

2.5.2 Tiempo Laboral. El 60% de los trabajadores de SERVIAGRO tienen un promedio laboral de cuatro años en adelante, 20% entre 2 a 4 años, 15% de 1 a 2 años, 5% de 6 a 12 meses y 0% de 0 a 6 meses, lo que permite identificar que existe estabilidad laboral, donde se manejan contratos a término indefinido, lo que genera lealtad, compromiso y responsabilidad con la organización.

Grafico 12. Tiempo Laboral



Fuente. Esta investigación

2.5.3 Participación Dentro De La Organización. de acuerdo a la aplicación de la encuesta se identifica que el 75% del personal interno, participa activamente en las reuniones que se llevan a cabo en la empresa con el fin de plantear posibles soluciones a los problemas que se generan en el desarrollo de las actividades delegadas. Y el 25% no hace partícipe de estas, lo anterior nos deduce que existe buena comunicación horizontal.

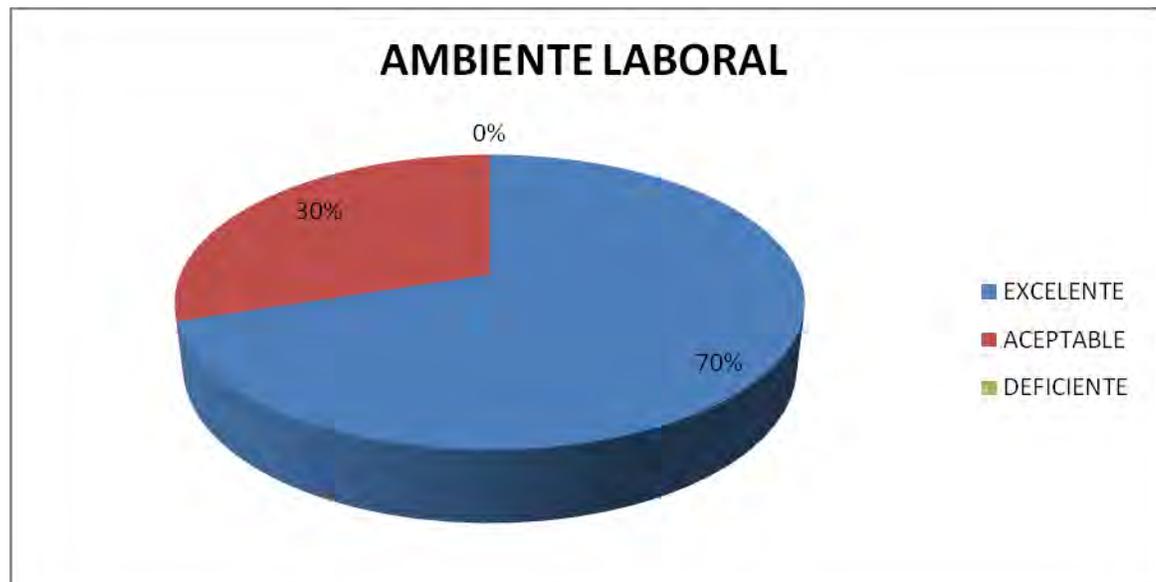
Grafico 13. Participación dentro de la organización



Fuente. Esta investigación

2.5.4 Ambiente Laboral. Un 70% de los encuestados deduce que existe buenas relaciones interpersonales y 30% aceptable, esto nos quiere decir que SERVIAGRO mantiene una fortaleza frente a las otras empresas del sector.

Grafico 14. Ambiente laboral



Fuente. Esta investigación

2.5.5 Incentivos. 60% consideran que manejan buenos incentivos para motivar y estimular el al talento humano y el 40% consideran que no se manejan de manera acorde a las expectativas de cada individuo. Esto nos demuestra que la empresa valora y tiene mutuo compromiso con su personal.

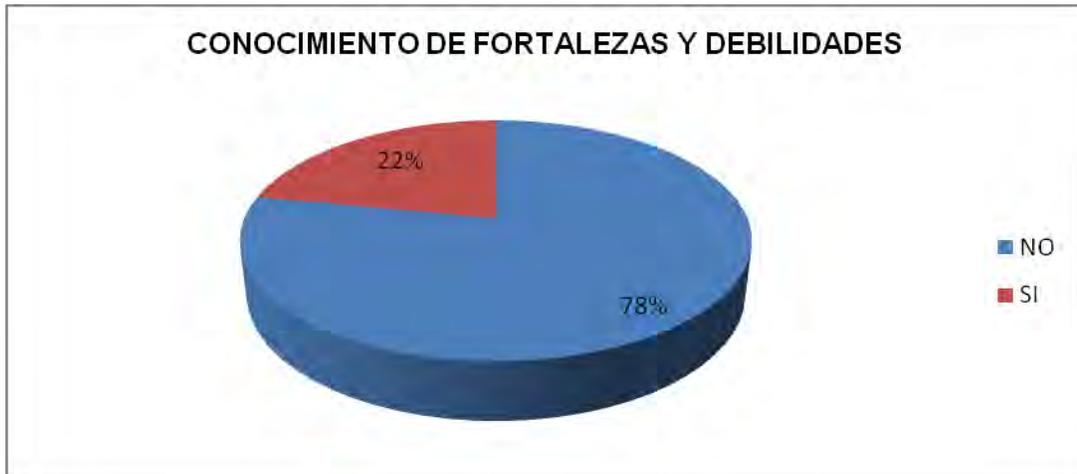
Grafico 15. Incentivos



Fuente. Esta investigación

2.5.6 Claridad de las fortalezas y debilidades. El 70.83 de los 15 encuestados no tiene claridad, mientras que el 29.17% respondió que si tiene claridad de cuáles son las debilidades y las fortalezas de la empresa, analizando los datos nos damos cuenta que falta más iniciativa de parte de la directiva hacia sus empleados para hacerles conocer cuáles pueden ser sus posibles factores de crecimiento o no y si no lo tienen elaborarlo mediante un plan estratégico que le permita plantear nuevas posibilidades de formulación de objetivos claves de éxito.

Grafico 16. Conocimiento de fortalezas y debilidades



Fuente. Esta investigación

2.5.7 Capacitación. En la aplicación de la encuesta se reflejó que el 80% de los empleados si reciben capacitación y el 20% no. Lo cual permite identificar que SERVIAGRO si desarrolla programas de formación individual y colectiva como son talleres y seminarios etc. donde esto repercute de manera positiva en el desarrollo de sus actividades.

Grafico 17. Capacitación



Fuente. Esta investigación

3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1 PRESENTACION DEL ENTORNO

El entorno en toda organización, juega un papel muy importante ya que son escenarios de los cuales no se pueden determinar ni predecir, creando la necesidad de llevar a cabo un análisis continuo y controlado de la situación externa de una organización para ayudarnos al crecimiento y desarrollo de la misma, la presentación del ambiente externo es el proceso de seguimiento del ambiente de una organización realizado con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la administración para alcanzar sus objetivos, de tal manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para minimizar las amenazas, como también reducir sus consecuencias.

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a SERVIAGRO y de amenazas que debería eludir. Como sugiere la palabra finita el análisis del entorno externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en la distribuidora. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales, esto con el fin de que se tenga capacidad para responder en forma oportuna, ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Los factores externos y variables, que influyen o afectan el comportamiento de Distribuciones SERVIAGRO se evalúan de acuerdo al grado y naturaleza de la influencia de las fuerzas o categorías externas claves, las que se pueden dividir en:

- Entorno Demográfico,
- Entorno Económico,
- Entorno Político y Jurídico,
- Entorno Socio – Cultural,
- Entorno Tecnológico,
- Entorno Ambiental,
- Entorno Competitivo.

En el análisis externo las diversas categorías se descomponen en variables, el primer paso para el desarrollo del entorno externo, es realizar un monitoreo con el fin de identificar las variables claves que afectan a SERVIAGRO, que sirvan para el caso de la investigación y que sean procesables metodológicamente.

3.2 ENTORNO DEMOGRAFICO

En primera instancia se identifican las variables demográficas claves que afectan a Distribuciones SERVIAGRO, estas se ordenan por orden de importancia, respecto con la fuerza que influye sobre la organización.

3.2.1 Crecimiento de la población. Para Distribuciones SERVIAGRO, el entorno demográfico es vital ya que es la población quien se beneficia de los productos que ofrece la misma. “Para el año 2010 la población proyectada del Departamento de Nariño es de 1.775.972 habitantes, de los cuales 761.036 habitantes se encuentran ubicados en las cabeceras municipales y un 1.014.936 habitantes en el resto del departamento, lo que nos indica que la población de Túquerres corresponde al 2.20% de la población total del departamento y que en su mayoría se encuentra ubicada en el sector rural lo que hace de este una zona eminentemente agraria.”¹

3.1.2 Distribución de la población sector urbano sector rural. Del total de la población censada en el municipio de Túquerres el 55% se ubica en zonas rurales y el 45% en las zonas urbanas, lo cual nos permite identificar que SERVIAGRO cuenta con un gran potencial de posibles clientes

3.3 ENTORNO ECONOMICO

Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. los cultivos de mayor importancia son la papa, trigo café, frijol, cacao, caña panelera; en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 168.865 de porcinos, 99.285 de equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos, la pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de, los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco, las principales especies marítimas son: barrilete, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón titi. El sector industrial en el departamento tiene registradas 559 industrias y el comercial 6639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales. En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Cuentas Nacionales. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador

Teniendo en cuenta lo anterior se identifican las variables económicas claves que afectan SERVIAGRO, estas se ordenan de acuerdo a su importancia, respecto a la fuerza con que influyen sobre la empresa.

3.3.1 Desempleo. El desempleo o mejor el empleo, ha sido y seguirá siendo un tema de primer orden máximo en un país como el nuestro, donde existen factores que entorpecen las oportunidades de brindarlo y aun más en una región como Nariño, en la que a los factores negativos del nivel nacional hay que sumarle los propios de un departamento con índices de atraso que superan los promedios colombianos.

“El 30% de la población ocupada en Túquerres gana menos del medio salario mínimo legal vigente y apenas el 4% obtienen ingresos equivalentes a cuatro salarios o más.”²

Cuando una economía presenta tasas de desempleo altas como es el caso del municipio de Tuquerres al finalizar el año la tasa de desempleo es del 12% se encuentra que la población no posee los ingresos suficientes y por tanto, la cantidad de dinero en circulación disminuye, este fenómeno produce al tiempo un descenso en el índice de inflación. Cuando se habla de empleo se encuentra una relación directa entre esta variable y la inflación; puesto que un aumento en el nivel de empleo significa un aumento en la producción y cuando aumenta la producción suben los precios. El hecho de que suban los precios cuando aumenta la producción es un reflejo de los ajustes que se realizan en el mercado de trabajo.

3.3.2 Inflación. Es el aumento sustancial, persistente sostenido del nivel general de precios a través del tiempo y está presente en la toma de decisiones y proyecciones de la distribuidora, toda vez que afecte los porcentajes de incremento salarial, el incremento de los planes de compra y proyectos a ejecutar de manera proporcional directa, a mayor IPC menor presupuesto para satisfacer la demanda de proyectos de inversión, salarios y otros.

La inflación estimada para el año 2015 será de 5% al incrementarse la inflación esto afectaría de manera directa a los ciudadanos, ya que estos perderían capacidad de compra y el dinero perderá el valor adquisitivo; con la cantidad de ingreso que reciben no les alcanzara para cubrir todas las necesidades. (BANCO DE LA REPUBLICA)

² Ibíd.

De todo lo anterior podemos concluir que el gobierno Nacional por medio del Banco de la República seguirá tomando medidas para disminuir o controlar la inflación en lo que va corrido del año, es importante que distribuciones SERVIAGRO tome medidas de precaución, trate de no endeudarse e implemente políticas para aumentar las ventas y el efectivo en la empresa.

3.3.3 PIB. Nariño es considerado uno de los departamentos de mayor atraso dentro del contexto económico del país. El aislamiento de los principales centros industriales y las dificultades de comunicación con los grandes centros de consumo, hacen que la participación en los principales indicadores económicos sea casi nula; la economía de Nariño a sufrido los efectos de las distintas variables económicas, sociales y políticas del ámbito nacional, es por ello que en cuanto a la contribución al PIB Nariño durante los últimos años ha permanecido estancado en su participación, siendo esto un riesgo que se convierte en una amenaza latente para la comunidad del departamento y la ciudad de Tuquerres ya que el crecimiento del PIB en la economía del departamento es casi inexistente y su impacto no genera desarrollo, lo que repercute en que la población no tenga poder de adquisición o recursos suficientes.

3.3.4 Contrabando. La privilegiada situación geográfica de nuestra región por ser fronteriza, se ve afectada negativamente por este aspecto, ya que facilita la introducción de productos ecuatorianos de insumos agrícolas y veterinarios a muy bajos costos; lo cual disminuye la demanda regional de estos productos, aumentando de esta manera el desempleo, distribuciones SERVIAGRO se ve afectada por este aspecto sobre todo en el segmento de fungicidas, insecticidas y plaguicidas por tanto es necesario tomar medidas más efectivas por parte del gobierno nacional que logren estimular el consumo de los productos que ingresan de manera legal a la región, de igual manera es necesario implementar estrategias por parte de SERVIAGRO para aumentar la lealtad de los clientes que permita de este modo incrementar las ventas y sostener la base de clientes actuales.

3.3.5 Globalización de la Economía. La apertura de mercados, el tratado de libre comercio y la ubicación geográfica de la región por sus límites fronterizos y costeros, hace que esta se convierta en una gran oportunidad para adquirir tecnología, bienes y servicios que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos administrativos, operativos y comerciales de distribuciones SERVIAGRO, para convertirla en una organización generadora de empleo y una de las más importantes a nivel regional.

3.3.6 Tratado de Libre Comercio (TLC). Acuerdo comercial entre Estados Unidos y Colombia, donde las partes reconocen obligaciones y derechos en el marco del intercambio comercial. Una de las condiciones principales de este acuerdo recae en la eliminación arancelaria, donde se establece que ninguno de estos dos países esté en condiciones de establecer un nuevo arancel o incrementar el valor de un arancel ya existente sobre las mercancías de origen colombiano o estado unidense.

Los productos colombianos debido a su baja capacidad productiva, administrativa y comercializadora frente a Estados Unidos, inevitablemente se crea una desigualdad, los cuales deben ser vigilados y controlados efectivamente por el gobierno nacional bajo este esquema es necesario que Colombia y especialmente Nariño generen planes de mejoramiento de la capacidad productiva y competitiva de los principales sectores de la economía regional, es necesario conseguir los recursos necesarios para esta transformación, por otro lado el acceso a la tecnología es limitado en este departamento de igual manera el gobierno nacional juega un papel muy importante en el apoyo a estos productos para que se pueda competir mejor.

Al ser necesario entrar en los mercados internacionales tanto para adquirir productos a mejores precios como para ofrecer los productos que son exportables para generar con ello crecimiento y desarrollo para el país, los diferentes sectores que intervienen en la economía regional, deben trazar políticas tendientes a mitigar los impactos de este acuerdo comercial, que nos lleven en un futuro a mejorar el desarrollo sostenible de la región aumentando de esta manera el empleo y los ingresos de las personas.

3.4 ENTORNO POLITICO JURIDICO

Jurídico, hace referencia a las normas que regulan el funcionamiento de la empresa, entre ellas encontramos:

3.4.1 Político Decreto No. 843 DE 1969: (MAYO 26 DE 1969)

Por el cual se dictan disposiciones para el control de la industria y comercio de los abonos o fertilizantes, enmiendas, acondicionadores del suelo, alimentos para animales, plaguicidas de uso agrícola, defoliantes, reguladores fisiológicos de las plantas, drogas y productos biológicos de uso veterinario.

3.4.2 Impuestos. La empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres al constituirse como persona natural está obligada a declarar los siguientes impuestos tanto locales, departamentales y nacionales.

- Local. Registro de cámara de comercio, industria y comercio, uso de suelos, saneamiento público, sayco y acinpro y bomberos.
- Nacional. Está obligado a renta y complementarios, impuesto del IVA, retención en la fuente, declaración de renta.

Todos los anteriores impuestos se declaran ya sea mensual, bimensual o anual y depende de los calendarios que se establezcan a nivel local departamental como nacional, este aspecto es muy importante que tanto el gerente como el contador de la empresa estén pendientes de declarar todos los impuestos y en los tiempos estipulados para que de esta manera se eviten intereses de mora o lo que es peor multas por incumplimiento, creando una mala imagen en los entes controladores del gobierno.

3.5 ENTORNO SOCIO CULTURAL

3.5.1 Movimientos sociales regionales. En el análisis histórico se data que se dio un sin número de movimientos sociales regionales, cuya finalidad era la gestión del desarrollo local ante el gobierno nacional, tal es el caso que desde entonces en Nariño se organizaron los movimientos sociales de Obando, del Piedemonte Costero, del Patía y de los Andes, movimientos que se legitimaron ante el gobierno nacional, con la adjudicación de personería jurídica por parte del Ministerio de interior, de los cuales están latentes.

Las comunidades del Municipio de Túquerres están inmersas en los movimientos sociales de Obando y de los Andes, entre los años 1995 a 2001 fueron varios los proyectos gestionados y aprobados por la vía de la negociación de los movimientos sociales.”³

Los procesos sociales de movilización y negociación son una oportunidad que en su debido momento puede ser aprovechada, por SERVIAGRO, para gestionar proyectos de beneficio social y otros componentes del desarrollo regional, por la vía de la negociación y concertación con el gobierno.

3.5.2 Participación comunitaria. El capital social tiene un impacto positivo en el desarrollo económico, ya que una sociedad rica en el capital cívico y participativo produce una economía en crecimiento y un estado democrático efectivo, contribuyendo a un mejor ejercicio ciudadano de los derechos y deberes. Por lo tanto, es responsabilidad de todos proporcionar los procesos de aprendizaje que acrecienten la capacidad civil y que a su vez generen efectos positivos a la misma

³ Ibíd.

sociedad, es decir en un círculo virtuoso que sea benéfico para todos.

De otro lado, y aunque la sociedad civil cuente con recursos que le permitan de manera autónoma e independiente lograr su propio desarrollo, su fortalecimiento y la expansión de la participación ciudadana, se puede canalizar y acelerar mediante la formulación de una estrategia coherente por parte de la distribuidora que logre la coordinación de sus propias acciones sectoriales y territoriales, que hasta el momento se ha venido desarrollando de forma dispersa.

En este sentido, la definición de criterios claros y de una escritura intencional responsable del diseño, seguimiento y ejecución de las políticas gubernamentales de SERVIAGRO, no solamente permitirá organizar la oferta de participación sino que facilitara la concertación entre la organización y la sociedad en la tarea común de formular, ejecutar, controlar y lograr los objetivos de las políticas, siendo esta una oportunidad que debe ser aprovechada.

3.5.3 Hábitos de consumo. Teniendo en cuenta que Nariño es un departamento en vía de desarrollo hace que la capacidad de decisión de sus ingresos sea cambiante donde esta variable puede generar beneficios para la distribuidora en cuanto a la adquisición de los productos por parte de la sociedad en general.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Comparativamente el Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico / tecnológico, lo cual constituye uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productivo y competitivo. Sin embargo existen iniciativas institucionales, particulares y diferentes actores que lideran el desarrollo regional, buscando alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática.

3.6.1 Comunicaciones. Con referencia a la telefonía el municipio cuenta con telefonía residencial y comercial, según información del SISBEN III el 5% de los hogares disponen de este servicio; por otra parte la telefonía celular móvil es la que se define como la mayor demanda con una cobertura del 95%, el servicio de internet se encuentra en las instituciones educativas del casco urbano y entidades públicas y privadas servicio que es prestado por empresas del sector privado. Existen 25 café internet aproximadamente, de los cuales 12 están registrados en cámara de comercio, que prestan el servicio a la comunidad y público que demanda este servicio. El reto es fortalecer las TICS, para los centros educativos quienes requieren con urgencia este sistema de comunicaciones donde aún no se cuenta con este servicio.

3.6.2 Tecnología Informática de Punta. El mercado de la tecnología en sistemas computarizados, es el que se desarrollo con más velocidad en el mundo. Son impresionantes los avances de un año a otro, y casi inexplicable como los precios de la última tecnología sigue igual que hace dos o tres años.

En el mercado hoy existe un sin número de aplicaciones, de una magnitud de aporte, que posibilita a las distribuidoras para entrar en el área de información y comunicaciones, esta debe ser una herramienta gerencial para la toma de decisiones, para la gestión y para lograr una total integración entre los clientes de SERVIAGRO y a su vez para abrir las puertas de la distribuidora a los ojos de los ciudadanos, dándole un carácter de transparencia a la gestión administrativa. Es por tanto una oportunidad impostergable de aprovechar.

3.6.3 Red de radiocomunicaciones departamental. La central de comunicaciones del Comité Regional de Emergencias de la Gobernación de Nariño cuenta con una red de radio comunicación conectada con los municipios de Ancuya, Barbacoas, Buesaco, Consacá, Cumbal, Cumbitara, El Charco, Francisco Pizarro, La Cruz, La Tola, Ipiales, Imues, Magüí Popayán, Mosquera, Olaya Herrera, Policarpa, Ricaurte, Roberto, Sandoná, Santa Bárbara, Santacruz, San Pablo, Sotomayor, Taminango, Tumaco y Túquerres etc., para un total de 27 municipios.

Adicionalmente se cuenta con la red de comunicaciones que maneja el Instituto Departamental de Salud con la mayoría de municipios del departamento.

Los Pueblos Nkal Awá y de los Pastos cuentan con cinco emisoras dotadas por el Ministerio de Comunicaciones mediante el Programa Comunidad: Señal de Diversidad y Cultura; se requiere apoyar el funcionamiento de las mismas en cuento a su mantenimiento, servicios públicos, capacitación de radio comunicadores indígenas y asistencia técnica.

3.7 ENTORNO AMBIENTAL

Se distinguen tres unidades fisiográficas: la Llanura del Pacífico, la Región Andina y La Vertiente Amazónica. La Llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdividen en el andén aluvial o zona de mangle y la Llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera occidental. La región Andina es el rasgo más sobresaliente del Departamento al penetrar la Cordillera de los Andes forma el nudo de los pastos, de donde se desprenden dos ramales: la Cordillera Occidental la cual presenta los volcanes Chiles, Cumbal, Azufral y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la Cordillera centro oriental que presenta el Altiplano de Túquerres, Ipiales, el Valle de Atriz y los Volcanes

Galeras y Doña Juana. La Vertiente Amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la Laguna de la Cocha.

La extracción de oro en forma artesanal causa contaminación especialmente en los ríos Mira, Patía y Telembí; en el Nevado del Cumbal avanza la pérdida de capa de hielo, causada por los campesinos de la región que lo extraen en bloques para venderlos en la cabecera municipal; la región del Pacífico viene siendo afectada por la irracional deforestación causada por los colonos, principalmente en las áreas aledañas a los ríos Mataje, Mira, Patía, Sanquianga, Satinga y Tapaje

En la actualidad, en el departamento de Nariño, se registran serios problemas de deterioro del ambiente natural, afectando a empresas que trabajan en este campo. Se expresan en los crecientes e intensos procesos de deforestación y alta intervención en los ecosistemas estratégicos; progresiva disminución de la calidad y cantidad de recurso hídrico; inadecuado uso y manejo del suelo y del aprovechamiento de la fauna silvestre, terrestre y acuática; contaminación por residuos sólidos, líquidos y emisiones atmosféricas; bajo nivel de educación y formación ambiental; ineficiente gestión territorial.

Es por lo tanto que la gobernación del departamento ha creado algunos programas y adelanta algunos proyectos que ayudarán a solucionar la problemática actual, con el objetivo de promover la conservación, protección y aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales, así como también, implementar el Plan Departamental de Aguas desde un enfoque de manejo integral del recurso hídrico y poder así contribuir a elevar la capacidad de prevención y gestión del riesgo a nivel institucional y comunitario.

3.7.1 Programa sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo. Mediante la coordinación interinstitucional, especialmente con Corponariño y ONG's ambientales, pueblos indígenas y organizaciones campesinas y afro descendientes se podrán adelantar acciones de protección al ecosistema tales como:

- Apoyo a los procesos de ordenamiento y manejo de las cuencas hidrográficas.
- Apoyo a las acciones de fortalecimiento en Nariño del sistema de parques nacionales, del sistema departamental de áreas protegidas y de reservas naturales.
- Seguimiento y acompañamiento institucional para la incorporación del componente ambiental en los instrumentos de ordenamiento territorial.

- Impulso a programas de reforestación, compra de tierras, plantación de especies tipo protector y productor y su inclusión en planes de desarrollo municipal.
- Acompañamiento a la gestión interinstitucional para la implementación del Plan de Biodiversidad.
- Promoción y apoyo a procesos de educación ambiental, con énfasis en la incorporación de esta temática en los currículos educativos.
- Apoyo a las iniciativas de emprendimiento ambiental de las organizaciones juveniles y a la investigación ambiental de la academia en el Departamento de Nariño.
- Fomento de prácticas productivas agro ecológicas
- Promoción y apoyo de actividades productivas sostenibles como alternativas a las que causan grave deterioro al medio ambiente.
- Apoyo a proyectos subregionales de manejo integral de residuos sólidos.
- Cumplimiento de la normatividad de la revisión técnico mecánica eficiente y responsable de los vehículos automotores.
- Promoción e impulso de acciones institucionales y comunitarias para elevar la cultura de la prevención y la capacidad de gestión del riesgo.
- Promoción de generación de biodiesel a partir de productos sostenibles social y ambientalmente y que no afecten la soberanía y seguridad alimentaria.

El proyecto de educación ambiental involucra a los estudiantes del departamento de geografía de la Universidad de Nariño, con el compromiso de que capaciten a los pobladores sobre los riesgos ambientales que afectan a las comunidades rurales de la montaña y de los alrededores de las grandes ciudades. Nariño es una zona de montaña por excelencia pues en ella convergen las tres cordilleras.

Consciente de la importancia de orientarse bajo los principios del desarrollo sostenible, SERVIAGRO declara el compromiso de consolidar su actividad empresarial con respeto al factor ambiental, promoviendo la gestión medioambiental como clave de la filosofía de SERVIAGRO.

3.8 ENTORNO COMPETITIVO

Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles.

3.8.1 Análisis competitivo del sector. En el sector del comercio de productos agrícolas y veterinarios en la ciudad de Túquerres, la mayoría son empresas con nivel medio de ventas y competitividad, estas microempresas han llegado a tener una estabilidad económica, por que a medida que ha pasado el tiempo sus propietarios han sabido superar las debilidades, con las que se contaba.

Para poder analizar y determinar la posición en la que se encuentra Distribuciones SERVIAGRO se debe tener en cuenta las fuerzas más competitivas en el mercado.

3.8.2 Rivalidad de la competencia. Al realizar el estudio de mercado en el sector de las Distribuidoras y Comercializadoras de productos agrícolas y veterinarios se distinguió que las empresas líderes en el mercado y competidores directos en la ciudad de Túquerres son:

- AGROGANADERO
- DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA LA HACIENDA
- DISTRIBUIDORA LA COSECHA
- AGROTUQUERRES
- AGRICULPAPA
- AGRINAR

Para distribuciones SERVIAGRO su competencia directa es AGROGANADERO, Distribuidora y comercializadora la hacienda, Distribuidora la cosecha, porque son las empresas más reconocidas y posicionadas en el mercado a nivel municipal, pues poseen buenos precios y excelente calidad en sus productos.

3.8.3 Riesgo de ingreso de competidores potenciales. Este riesgo de nuevos competidores es cada vez mayor en todos los sectores, en el cual ser competitivo es lo esencial, sin embargo el capital para una empresa comercializadora de productos que sea bien posicionada y represente una amenaza, necesita una gran

inversión, que represente la barrera de entrada más importante; además que es de vital importancia tener contactos especiales con representantes de las marcas más importantes.

Otros aspectos que no se pueden dejar por un lado, es el conocimiento del negocio, ya que no es un negocio simple, no solo son conocimientos administrativos sino también técnicos de los productos que se ofrecen

3.8.4 Poder de negociación con los proveedores. En los productos de insumos agrícolas y veterinarios existen gran variedad de proveedores, pero solo unos pocos son los que ofrecen productos con calidad, garantía y variedad, las empresas escogen proveedores que posean estas cualidades para que la empresa sea reconocida por la buena marca de sus productos que ofrecen y los mismos proveedores escogen también las empresas que deseen sean sus distribuidores para mantener la buena imagen de su marca, es por esto que los proveedores se benefician de igual manera con los comercializadores y de forma económica los beneficios también son equitativos.

Por otra parte los proveedores tienen más poder de decisión ya que en ellos está el otorgar o no la distribución exclusiva de sus marcas, estas deben ser empresas que puedan brindar la imagen que posee, pero también esto beneficia a SERVIAGRO. Porque no existen muchas empresas que gozan de un buen nombre.

3.8.5 Poder de negociación de los clientes. Como todo un proceso histórico se puede afirmar que las empresas tienen que medir sus esfuerzos para ser competitivas para no salir del mercado, así que ofrecen sus productos con nuevos precios y calidad, lo que ha hecho que las personas se acostumbren en cierta forma a esto. Es por ello que valores intangibles se están convirtiendo en un elemento sumamente importante para inclinar al cliente a la compra generando así un sin número de beneficios por medio de atención, servicios post-venta y otros valores agregados del producto puede lograr la fidelización hacia la empresa.

3.8.6 Análisis de la competencia. Es claro que Distribuciones SERVIAGRO, esta ubicada entre las distribuidoras líder del mercado regional y por ende su competencia directa son AGROGANADERO, Distribuidora y comercializadora la hacienda, Distribuidora la cosecha empresas igualmente mayoristas que en consecuencia poseen buenos precios y calidad; la empresa Agroganadero posee todas las líneas de productos que posee SERVIAGRO, y quizás en la línea de insumos veterinarios tenga un portafolio más amplio que distribuciones SERVIAGRO. AGROGANADERO fue escogida por sus bajos precios, factor que es muy importante teniendo en cuenta que las personas tienen como primer lugar

el pensar en precios bajos, esto no quiere decir que Distribuciones SERVIAGRO, no compita con precios bajos, aunque nos hemos dado cuenta también que cada vez mas está ganando espacio la preferencia por la atención y la variedad, factores que se deben aprovechar para contrarrestar los factores claves del éxito de la competencia y que SERVIAGRO posee en gran forma y que la hizo ser reconocida, ocupando así un lugar representativo en la mente de los clientes.

Distribuciones SERVIAGRO, posee experiencia debido a todos los años de permanencia en el mercado, además otorga precios competitivos en el sector, esta empresa tienen como fuerte un portafolio de productos de líneas conocida y con gran prestigio como Abocol, Nutrimon, y otras.

Como se ha analizado Distribuciones SERVIAGRO, goza de una buena posición en el mercado pero para mantenerse tiene que llegar a ser más competitiva que AGROGANADERO, ya que esta en cualquier momento puede tomarle ventaja y esto no sería bueno para SERVIAGRO en un futuro.

3.8.7 Ventaja competitiva. Distribuciones SERVIAGRO, tiene ventajas que la hacen diferente de las demás y que hacen que los clientes la prefieran estas ventajas son:

- Atención personalizada por parte de los vendedores
- Instalaciones amplias
- Servicios de post – venta

Cuadro 1. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO	SERVIAGRO		AGROGANADERO		DISTRIBUIDORA LA HACIENDA	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
GARANTIA DEL PRODUCTO	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
COMPETITIVIDAD EN PRECIO	0.20	3	0.6	4	0.8	3	0.6
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0.30	4	1.2	4	1.2	2	0.6
IMAGEN DE LA EMPRESA	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
SATISFACCION DEL CLIENTE	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3
PUBLICIDAD	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
TOTAL	1		3.65		3.85		2.8

Fuente. Esta investigación

3.8.8 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo MPC. Al realizar la matriz del perfil competitivo de las empresas en general, nos damos cuenta que la empresa AGROGANADERO es más competitiva por una mínima diferencia en su competitividad en precio pero como ya se dijo es mínima y lo que Distribuciones SERVIAGRO lo que tienen que hacer es mejorar sobre los puntos débiles para lograr ser más competitiva que AGROGANADERO.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

4.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS

El análisis externo permite realizar un monitoreo y examen de los factores externos a la empresa, cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento, de esta manera se pretende obtener un análisis relacionado con la identificación de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a Distribuciones SERVIAGRO. Donde dicho análisis debe permitir el apoyo más eficiente, eficaz y efectivo para facilitar el logro de los objetivos en un periodo determinado.

Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno, debe permitir a la Distribuidora, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa, permitiéndole así anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno le ofrece.

El análisis externo de SERVIAGRO lo vamos a dividir en 5 áreas claves que son:

- Entorno Económico.
- Entorno Político – Jurídico.
- Entorno Socio cultural
- Entorno Tecnológico.
- Entorno Competitivo.

Dentro del sector externo se dará a conocer el macro ambiente en el cual se mueve Distribuciones SERVIAGRO. Y el análisis situacional de estas variables. Utilizaremos para este análisis la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) la cual nos permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de SERVIAGRO analizando el entorno en el cual se desenvuelve detallando el posicionamiento que tiene esta frente al mercado y la matriz para la evaluación de los factores externos (MEFE).

4.1.1 Entorno Demográfico:

- ❖ **Crecimiento de la población:** Es una oportunidad porque la población es quién se beneficia de los productos y servicios que ofrece la Distribuidora.

- ❖ **Distribución de la población sector urbano sector rural:** Del total d la población censada el 55% se ubica en zonas rurales y el 45% en las zonas urbanas.

Es importante analizar los datos poblacionales de los municipios del Departamento de Nariño, ya que este dato nos determina una posible oportunidad de expansión de mercado.

4.1.2 Entorno Económico:

- ❖ **Crecimiento económico:** Es una oportunidad si se unen esfuerzos Nariño puede aprovechar mejor sus recursos naturales y humanos para que el crecimiento económico sea mayor y que genere nuevos empleos con el fin de contribuir a una mayor demanda de los productos de la economía regional.
- ❖ **Tratado de Libre Comercio (TLC):** Es una oportunidad porque al entrar en los mercados internacionales se puede adquirir productos a mejores precios como para ofrecer los productos que son exportables para generar con ello crecimiento y desarrollo para el país.

4.1.3 Entorno Socio – Cultural:

- ❖ **Movimientos Sociales Regionales:** Es una oportunidad porque los procesos sociales de movilización y negociación son una oportunidad que en su debido momento puede ser aprovechada, por SERVIAGRO, para gestionar proyectos de beneficio social y otros componentes del desarrollo regional, por la vía de la negociación y concertación con el gobierno nacional.
- ❖ **Participación Comunitaria:** Es una oportunidad ya que el capital social tiene un impacto positivo en el desarrollo económico.
- ❖ **Hábitos de Consumo:** Es una oportunidad ya que los usuarios van a adquirir los productos que ofrece la Distribuidora.

4.1.4 Entorno Tecnológico:

- ❖ **Acceso a la tecnología:** Es una oportunidad porque la Distribuidora puede contar con tecnología en sistemas computarizados, lo cual hace que se pueda mover en el mundo actual en el cual nos encontramos.
- ❖ **Capacidad tecnológica:** Es una oportunidad pues es una herramienta fundamental con la que una entidad puede contar.

4.1.5 Entorno Ambiental:

- ❖ **Reciclaje:** Es una oportunidad porque SERVIAGRO debe comprometerse con el sostenimiento y la conservación del medio ambiente.

4.1.6 Entorno Competitivo:

- ❖ **Poder de Negociación con los Clientes:** Es una oportunidad porque las distribuidoras tienen que medir sus esfuerzos para poder ser competitivas y no salir del mercado, así que ofrecen sus productos con nuevos precios y calidad, lo que ha hecho que las personas de una u otra manera se acostumbren a esto.

4.2 SITUACIÓN DE CONFLICTO O DE AMENAZA

4.2.1 Entorno Económico:

- ❖ **Desempleo:** Es una amenaza porque la población no cuenta con un ingreso para poder obtener los productos que ofrece SERVIAGRO.
- ❖ **Inflación:** Es una amenaza porque afecta los posibles proyectos que emprenda Distribuciones SERVIAGRO.
- ❖ **PIB:** Es una amenaza porque al ser Nariño considerado uno de los departamentos de mayor atraso dentro del contexto económico del país, no permite desarrollo lo cual afecta a las distribuidoras.
- ❖ **Contrabando:** Es una amenaza ya que facilita la introducción de productos ecuatorianos de insumos agrícolas y veterinarios a muy bajos costos; lo cual disminuye la demanda regional de bienes y servicios.

4.2.2 Entorno Político Y Jurídico:

- ❖ **Impuestos:** Es una amenaza porque Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres al constituirse como persona natural está obligada a declarar impuestos que incrementan cada año reduciendo su utilidad.
- ❖ **Político:** Es una amenaza porque el marco institucional de un distribuidora de insumos agrícolas y veterinarios se refiere a la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad, el marco jurídico y las relaciones estables en las que se desenvuelve la organización, la cual debe estar preparada para

controlar de cierto modo variables predecibles o no, con el propósito de bloquear los efectos negativos de orden político, legal y económico.

4.2.3 Entorno Competitivo:

- ❖ **Análisis Competitivo Del Sector:** Es una amenaza porque en el sector de las distribuidoras en el Municipio de Túquerres, la mayoría no son empresas con alto nivel de ventas y competitividad.
- ❖ **Intensidad de la Competencia:** Es una amenaza porque las distribuidoras tienen fuerza y potencia por el hecho de ser distribuidoras mayoristas.
- ❖ **Precio de la Competencia:** Es una amenaza porque se corre el riesgo de que la competencia ofrezca productos más económicos.

Cuadro 2. Matriz de impacto del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO	
			MAYOR	MENOR
ENTORNO DEMOGRAFICO				
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	X			X
DISTRIBUCION DE LA POBLACION SECTOR URBANO SECTOR RURAL	X		X	
ENTORNO ECONOMICO				
DESEMPLEO		X	X	
INFLACION		X	X	
PIB		X	X	
CONTRABANDO		X	X	
CRECIMIENTO ECONOMICO	X			X
TLC	X		X	
ENTORNO POLITICO Y JURIDICO				
IMPUESTOS		X	X	
POLITICAS DE TRANSPORTE		X	X	
PLAN ECONOMICO DE GOBIERNO		X		X
ENTORNO SOCIAL				
HABITOS DE CONSUMOS	X		X	
MOVIMIENTOS SOCIALES REGIONALES	X			X
PARTICIPACION COMUNITARIA	X			X
ENTORNO TECNOLOGICO				
ACCESO A LA TECNOLOGIA	X		X	
CAPACIDAD TECNOLOGICA	X		X	
ENTORNO COMPETITIVO				
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA		X	X	
PRECIO DE LA COMPETENCIA		X	X	
ENTORNO AMBIENTAL				
RECICLAJE	X		X	

Fuente. Esta investigación

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Cuadro 3. Matriz De Evaluación De Factores Externos Efe (MEFE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Crecimiento de la población	0.05	3	0.15
Distribución de la población sector urbano sector rural	0.07	4	0.28
Crecimiento económico	0.08	4	0.32
Tratado de libre comercio	0.07	4	0.28
Hábitos de consumo	0.07	4	0.28
Movimientos sociales regionales	0.03	4	0.12
Participación comunitaria	0.03	3	0.09
Acceso a la tecnología	0.06	4	0.24
Capacidad tecnológica	0.04	3	0.12
Reciclaje	0.03	3	0.09
AMENAZAS			
Desempleo	0.06	1	0.06
inflación	0.07	1	0.07
PIB	0.03	1	0.03
Contrabando	0.05	1	0.05
Impuestos	0.05	1	0.05
Políticas de transporte	0.05	2	0.10
Plan económico de gobierno	0.03	2	0.06
Intensidad de la competencia	0.06	2	0.12
Precio de la competencia	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.58

Fuente. Esta investigación

4.2.4 Análisis matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para realizar el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se basa el resultado ponderado en los siguientes lineamientos de evaluación.

- ✓ Si el resultado es mayor a 2.5 la empresa tiene tendencia más a las oportunidades que a las amenazas
- ✓ Si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene tendencia más a las amenazas que a las oportunidades.

De lo anterior podemos concluir que Distribuciones SERVIAGRO tiene en su entorno externo variables que representan en su mayoría oportunidades tanto de mayor como de menor impacto para la organización, las cuales deben ser aprovechadas en el momento de tomar decisiones a nivel gerencial con el fin de aumentar el desarrollo de la empresa, las amenazas que representan mayor riesgo son las bajas tasas de empleo, el contrabando ya que el departamento de

Nariño se encuentra en la zona fronteriza con el Ecuador lo cual impulsa el desempleo y la falta de crecimiento económico de la región, y por último los impuestos que tienden siempre a perjudicar la generación de empleo en las grandes, medianas y micro empresas del municipio de Tuquerres.

5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

5.1 ANÁLISIS INTERNO

Presentación: El análisis interno es el proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades en una organización sin importar su naturaleza, involucrando en este análisis todos los factores que afectan su administración, determinando aquellos que requieren ser fortalecidos o corregidos, en cuanto a las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano, lo que ayuda significativamente a tomar el curso de acción más conveniente para la empresa.

A continuación se analizarán las principales variables que a nivel interno se presentan en la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, y que van a generar oportunidades o amenazas para la misma.

5.1.1 Capacidad directiva. En el manejo directivo de la empresa se determina directa o indirectamente el éxito o fracaso de la misma y su direccionamiento debe ser llevado por personas competentes, que aporten sus capacidades, conocimientos y habilidades en pro de un crecimiento parcial de la organización.

El continuo cambio del mercado hace que los directivos asuman posiciones ventajosas que ayuden a Distribuciones SERVIAGRO a ser veloz a la hora de responder ante cambios que afecten a la misma.

Por otra parte la gerencia debe incentivar programas de capacitación que no solo sean originados por proveedores sino también organizados por la empresa para manejar el sistema de una forma ordenada, organizar despachos, crear cronogramas de actividades que ayuden al buen funcionamiento de la empresa motivando así al personal y creando un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Distribuciones SERVIAGRO tienen más de 18 años en el negocio, con el mismo gerente la mayoría del tiempo, un gerente que aunque ya no esté al mando de la Distribuidora esta siempre atento al igual que el actual Administrador, que siempre han estado pendientes de todas las variaciones y cambios del medio y que poseen de igual manera los conocimientos necesarios para lograr un mayor crecimiento y reconocimiento en el medio que se desenvuelven.

La empresa cuenta con una alta rotación de inventario y de cartera, lo cual es una fortaleza mayor para Distribuciones SERVIAGRO ya que recupera lo invertido muy rápidamente y cuenta con liquidez para responder por sus obligaciones y compras.

La rentabilidad es del 1.5% en el 2014, esta se considera baja ya que lo normal debería ser entre el 2% y el 4%, la utilidad promedio en el 2014 fue del 12% y en el 2015 va en un promedio de 10.9, para lo cual es indispensable un programa comercial agresivo con el que se logre aumentar las ventas, la participación del mercado así como conseguir la lealtad de los clientes que asegure incrementar el porcentaje de utilidad a un 15% y a un 2.5% la rentabilidad.

Distribuciones SERVIAGRO consigue sus recursos del capital de trabajo que se considera representativo estando al nivel de empresas importantes del municipio de Túquerres, otras fuentes que consigue los recursos son los créditos con los bancos y con los proveedores, adicional a lo anterior la empresa cuenta con un recurso humano calificado en todas las áreas.

Los gastos de personal en la empresa Distribuciones SERVIAGRO se establecen tomando el monto total de los ingresos menos los costos, este resultado da la utilidad bruta la cual no puede superar los gastos de personal, actualmente hay 15 empleados, los cuales son estables durante todo el año.

De estos 15 empleados, 10 son operativos (vendedores, auxiliares de bodega, despachadores, conductores) y 5 son administrativos (gerente. Administrador, Contador, Auxiliar contable, Secretaria). Al 70% del personal que labora en la empresa se le paga un salario mínimo legal y el otro 30% se le paga más del mínimo, lo anterior se puede explicar ya que en la ciudad de Túquerres, los salarios son bajos en comparación con otras ciudades del país, por la economía informal que existe en esta parte del país, la cual hace ofertar unos salarios por debajo de lo que realmente deberían ganar perjudicando de esta manera la calidad del mercado laboral en la región.

La empresa no cuenta con un manual de responsabilidades ni con un manual de procedimientos, aquí tenemos una debilidad ya que las personas no tienen una guía para poder cumplir con su trabajo y así presentar informes a su jefe inmediato.

Distribuciones SERVIAGRO no cuenta con indicadores de gestión que permitan medir que se está cumpliendo y que no, con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias, y en qué áreas existen más falencias, esto se traduce en una debilidad mayor para la empresa.

5.1.2 Área de mercadeo:

5.1.2.1 Portafolio de servicios y zona de prestación de servicios. Distribuciones SERVIAGRO actualmente cuenta con una bodega principal ubicada en la carrera 14 No 14 -16.

En el departamento de Nariño atiende las siguientes zonas: Túquerres, Sapuyes, Ospina, Samaniego, en la ciudad de Túquerres se encuentra zonificado de la siguiente manera zona sur oriente, zona norte y zona occidente.

Se tienen dos vendedores de los cuales uno atiende asociaciones y otro a almacenes pequeños, en las ventas que se realizan en mostrador están los clientes de varios pueblos, los movimientos internos y las ventas generales que se hacen en mostrador.

Para todos los anteriores clientes se maneja un parámetro de escala de precios, y estas se clasifican de la siguiente manera: la más económica dirigida a los clientes mayoristas, la escala media dirigida a los almacenes y por ultimo están las ventas al detal a la cual se le aplica la escala más alta de precios.

El sueldo de los vendedores se establece por medio de un básico y comisiones las cuales dependen del presupuesto en cuanto a las ventas, a la cartera y a las visitas a sus clientes y estas dependen si es una venta efectiva, un cobro de cartera o una nota de contabilidad.

Se puede concluir que en la parte comercial la empresa Distribuciones SERVIAGRO está organizada, se cuenta con un buen numero de vendedores, los cuales atienden efectivamente los diferentes segmentos y zonas, se les realiza un seguimiento y control continuo con base en el presupuesto de ventas el cual periódicamente se revisa y al no cumplirse se toman las medidas correctivas necesarias con el fin de de cumplir con las metas propuestas en este presupuesto, lo anterior se traduce en una fortaleza para la empresa.

5.1.3 Área financiera. Los recursos que recibe la empresa objeto de este estudio son por las ventas y por los descuentos que obtiene de los proveedores por pronto pago.

El valor más representativo de los gastos en la empresa Distribuciones SERVIAGRO corresponde a personal, en cuanto a la inversión en mejoramiento de la infraestructura es nula porque no tiene propiedad en los locales todos son arrendados, en cuanto a la inversión en equipos de computación si hay inversión ya que la mayoría de los recursos son utilizados para mayor agilidad en los procesos de comercialización de los productos, en este aspecto se compro otro software.

Con respecto al recaudo de cartera, es bastante alta lo que representa liquidez para la empresa para el pago de las obligaciones laborales, bancarias y con proveedores esto se considera una fortaleza mayor ya que el tener eficiencia en el recaudo de los recursos financieros puede cumplir con las diferentes

obligaciones que tienen la empresa y esta se vuelve eficiente en todos sus procesos y la calidad del servicio se mejora notablemente.

5.1.4 Área de Talento Humano. Actualmente la calidad de los recursos humanos con que cuenta la empresa, se puede decir que corresponde a las necesidades y exigencias de las necesidades de la organización, ya que se promueve el desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo en que ésta ha evolucionando representando una fortaleza para el mismo.

En cuanto al clima organizacional, este se considera agradable, se mantienen excelentes relaciones entre los empleados y gerencia, se promueve un alto compromiso y trabajo en equipo para el desempeño de las actividades, propiciando la cooperación entre los empleados, esto se traduce en una fortaleza para la empresa.

Las instalaciones físicas tienen una buena iluminación, aseo, tamaño y buena distribución lo cual ayuda a mantener un ambiente laboral sano y cómodo.

Hasta el momento la empresa distribuidora de insumos agrícolas y veterinarios SERVIAGRO no ha establecido su misión, visión, objetivos corporativos, se aplica de una manera empírica, se conoce el trabajo que se desarrolla pero no se tiene una idea bien definida de lo que es en sí una organización, así como tampoco cuenta con un manual de funciones y procedimientos establecidos, los cuales indiquen de una manera clara y precisa como se deben desarrollar las actividades.

5.2 MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Cuadro 4. Matriz PCI Distribuciones SERVIAGRO

VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
AREA DE ADMINISTRACION						
Establecimiento de metas			X		X	
Seguimiento y control			X		X	
Rotación de Inventarios	X				X	
Misión Visión			X		X	
Direccionamiento estratégico			X		X	
Establecimiento de planes de acción			X		X	
Falta de pensamiento estratégico			X		X	
Área de mercadeo			X		X	
Indicadores de gestión			X		X	
AREA DE MERCADEO						
Segmentación de mercado	X				X	
Zonificación		X				X
Cumplimiento de metas en ventas	X				X	
Participación en el mercado	X				X	
AREA FINANCIERA						
Inversión				X	X	
Recaudo de cartera	X				X	
Manejo de sistema contable	X				X	
Rentabilidad			X		X	
Liquidez				X	X	
Disponibilidad de recursos		X			X	
AREA DE TALENTO HUMANO						
Ambiente laboral	X				X	
Instalaciones físicas		X			X	
Motivación	X				X	
Capacitación				X	X	

Fuente. Esta investigación

5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro 5. Matriz MEFI Distribuciones SERVIAGRO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Rotación de inventarios	0.05	4	0.20
2. Liquidez	0.05	4	0.20
3. Segmentación de mercado	0.05	4	0.20
4. Zonificación	0.04	3	0.12
5. Cumplimiento de metas en ventas	0.04	3	0.12
6. Participación en el mercado	0.05	3	0.15
7. Recaudo de cartera	0.05	4	0.20
8. Manejo de sistema contable	0.04	3	0.12
9. Disponibilidad de recursos	0.04	3	0.12
10. Ambiente laboral	0.04	4	0.16
11. Instalaciones físicas	0.04	3	0.12
12. Motivación	0.04	4	0.16
13. Trabajo en equipo	0.04	3	0.12
14. Prestigio y posicionamiento	0.04	4	0.16
15. Servicio de Post-venta	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
establecimiento de metas	0.04	1	0.04
seguimiento y control	0.05	1	0.05
rentabilidad	0.05	2	0.10
manual de funciones	0.03	2	0.06
direccionamiento estratégico	0.05	1	0.05
establecimiento de planes de acción	0.05	1	0.05
indicadores de gestión	0.05	1	0.05
Capacitación	0.03	1	0.03
TOTAL	1		2.74

Fuente. Esta investigación

5.3.1 Análisis de la Matriz MEFI. Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta Distribuciones SERVIAGRO, como ya se ha señalado.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas de la empresa. De esta forma para

su desarrollo, se requiere de juicio subjetivo, constituyéndose entonces como una referencia.

El resultado 2.74 nos indica que SERVIAGRO se encuentra con una proporción mayor de fortalezas que debilidades, esto nos dice que la empresa tiene muchos aspectos en su organización que debe aprovechar más de lo que actualmente se están aprovechando, para que de esta manera se pueda mitigar el de las actuales debilidades, así como para lograr contrarrestarlas y poco a poco y eficientemente convertirlas en fortalezas.

5.4 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que ayuda a formular estrategias, la cual conduce a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

FO (Fortalezas – Oportunidades), se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

DO (Debilidades – Oportunidades), se mejoran las debilidades apoyándose en las oportunidades.

FA (Fortalezas – Amenazas), apoyarse en las fortalezas para reducir o evitar el impacto de las amenazas.

DA (Debilidades – Amenazas), derrotar las debilidades y eludir las amenazas.

Para aprovechar esta herramienta se necesita analizar toda la información obtenida del entorno interno y externo y del perfil competitivo, con el objeto de identificar posibles estrategias que puedan ayudar a las directivas de Distribuciones SERVIAGRO, a mejorar el desempeño disminuyendo el impacto de sus actuales amenazas y debilidades, esto con el fin de aumentar y mejorar la cobertura actual que tiene en su mercado, su imagen corporativa y la fidelización de sus clientes.

Cuadro 6. Matriz DOFA

INSTITUCION	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p align="center">DISTRIBUCIONES SERVIAGRO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la población 2. Distribución de la población sector urbano sector rural 3. Crecimiento económico 4. Tratado de libre comercio 5. Hábitos de consumo 6. Movimientos sociales regionales 7. Participación comunitaria 8. Acceso a la tecnología 9. Capacidad tecnológica 10. Reciclaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo 2. Inflación 3. PIB 4. Contrabando 5. Impuestos política 6. Políticas de transporte 7. plan económico de gobierno 8. Fuerza de la competencia 9. Precio de la competencia
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de inventarios 2. Liquidez 3. Segmentación del mercado 4. Zonificación 5. Cumplimiento de metas en ventas 6. participación en el mercado 7. recaudo de cartera 8. manejo de sistema contable 9. disponibilidad de recursos 10. ambiente laboral 11. instalaciones físicas 12. Motivación 13. Trabajo en equipo 14. Prestigio y posicionamiento 15. Servicio post-venta 	<p align="center">FO</p>	<p align="center">FA</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de metas 2. Seguimiento y control 3. Rentabilidad 4. Manual de funciones 5. Direccionamiento estratégico 6. Establecimiento de planes de acción 7. Indicadores de gestión 8. Capacitación 	<p align="center">DO</p>	<p align="center">DA</p>

Cuadro 6. (Continuación).

ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
<p>F3O3. Hacer una mejor segmentación del mercado lo que nos permite aumentar la participación en el mismo, capacitando a todo el personal de la empresa en la política de mejorar el servicio al cliente para crear la cultura de servicio rápido, oportuno y eficiente.</p> <p>F2O6. Aumentar las ventas para así aumentar la liquidez de la empresa, aumentando los ingresos por concepto de venta de nuevos productos</p> <p>F9O8. Implementar procesos de formación tendientes a conocer en forma eficiente el comportamiento periódico de los recursos administrados en la organización, evaluando el resultado de las acciones implementadas por SERVIAGRO y formulando recomendaciones y acciones correctivas</p> <p>F9O4. Aprovechar los recursos tanto humanos como físicos que ayuden a la empresa a aprovechar los cambios externos. Realizando los estudios de prefactibilidad para los nuevos servicios y productos que pretende ofrecer SERVIAGRO creación de la oficina PQR, tarjeta fiel, etc...</p> <p>F15O3. Mejora continua en el servicio postventa lo que permite incremento en la captación de recursos.</p>	<p>F3A8. Capacitación permanente al personal de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado, para así lograr la satisfacción del cliente</p> <p>F8A5. Implementar procesos de información eficaces a partir de la utilización de la nueva tecnología, Crear una oficina de peticiones, quejas y reclamos que permita conocer en forma oportuna las necesidades de los clientes, con el propósito de elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo de la fuerza de ventas.</p> <p>F6A8. La diversificación de los productos, su alta calidad, el servicio prestado por el personal, le permite a la empresa garantizar al cliente la mejor opción en el momento de la compra logrando contrarrestar a la competencia, mediante la creación e implementación de la tarjeta fiel que otorgue descuentos especiales, premios, etc....</p>
ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
<p>D2O8. Establecer mecanismos de control y seguimiento para tomar las medidas correctivas necesarias, mediante la aplicación de encuestas cada año a todos los clientes de la empresa, con el objetivo de medir el grado de satisfacción del cliente y tomar las medidas necesarias para mejorar continuamente</p> <p>D4O9. Elaborar manual de funciones para los cargos que se desempeñan en la empresa.</p> <p>D7O9. Implementar indicadores de gestión en cada área con el fin de conocer que áreas necesitan ser mejoradas en su desempeño, y así evaluar el resultado de las acciones implementadas por la empresa, para así formular recomendaciones y acciones correctivas.</p>	<p>D1A7. Aumentar el volumen de ventas que permitan en un momento dado generar más empleo para la región.</p> <p>D7A5. Promover con entes gubernamentales mejores condiciones de seguridad y confianza en el desarrollo de actividades comerciales mediante una planificación conjunta enfocada a un beneficio compartido, Unificando criterios de atención a todos los clientes</p>

Fuente. Esta investigación

5.4.1 Análisis de vulnerabilidad. Dentro de este estudio se tiene en cuenta los factores de éxito tanto de la matriz MEFE como de la MEFI. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de SERVIAGRO, de la posición o función de la misma, el cual podría afectar la formulación de estrategias, para ello es importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico ya que dicho análisis es trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de la empresa.

Identificación de puntales:

- Liquidez
- Talento humano
- Satisfacción en el trabajo
- Responsabilidad social
- Portafolio de Servicios y zona de prestación de servicio
- Líneas de productos
- Liderazgo

Riesgos:

- Si Distribuciones SERVIAGRO queda ilíquida, se producirá una situación en la que no cuente con los suficientes activos para cumplir cabalmente sus compromisos, todo ello a base de la carencia de recursos líquidos, lo que conllevará al fracaso de la misma y le impedirá enfrentarse a la competencia.
- Si en un momento determinado SERVIAGRO, por uno u otro motivo llega a perder su personal está perdiendo el activo más importante, ya que sin este no puede ser posible la administración, gestión y funcionamiento de la misma, debido a esto la Distribuidora se encontrará sin fuerza porque no estará nadie a la cabeza de cada área para su respectiva labor, lo cual le impedirá mantenerse activa en el mercado.
- insatisfacción en el trabajo genera que el comportamiento organizacional de la SERVIAGRO sea poco productiva, tenga un bajo sentido de pertenencia y una baja motivación, lo cual implica que hay ausencia de un liderazgo participativo, carismático, integrado realmente con sus equipos de trabajo, de igual manera una mala definición de los cargos, funciones a desempeñar, ausencia de una cultura organizacional proactiva, que sea propia del desempeño de los trabajadores, equipos de trabajos y planes con objetivos bien definidos. lo anterior conlleva a la Distribuidora a pensar y adentrarse en el reconocimiento que todos esperan, simplemente no hay que descuidarlo y los resultados serán maravillosos en posicionamiento y competitividad.

- la posición indiferente ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad (contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más), es para la comunidad en general la peor catástrofe vivida, por lo tanto SERVIAGRO se verá afectada en su progreso ya que necesita de todo ello para poder sobrevivir, de no solucionarlo será tomar compartimiento para ser testigos de su propio entierro.
- la carencia de un portafolio y zona de prestación de servicios conlleva a Distribuciones SERVIAGRO a no tener claro los servicios que presta, además por la falta de la zona de prestación del servicio SERVIAGRO no será reconocida ni identificada por la sociedad lo cual representa que se está acaparando una parte mínima del mercado, por ende los resultados también son bajos.
- Si SERVIAGRO pierde su línea de productos perdería su capacidad de competir en el mercado ya que no tendría variedad de productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precio para ofrecer.
- SERVIAGRO sin liderazgo, estará a la deriva ya que no tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, lo cual paraliza el crecimiento y competitividad de la misma.

Para el respectivo análisis de vulnerabilidad se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

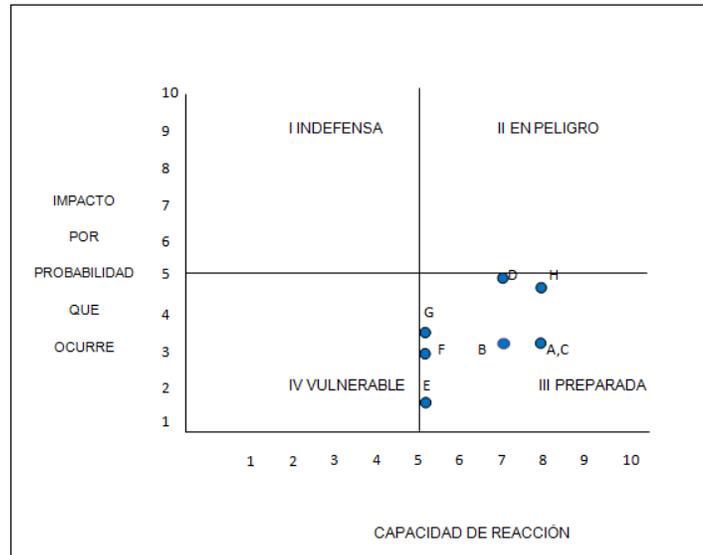
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD									
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		CAPACIDAD DE REACCION		GRADO DE VULNERABILIDAD
			0	10	0	1	0	10	
LIQUIDEZ	ILIQUEDEZ	Afecta los resultados financieros de la empresa y sus proyecciones de crecimiento	8		0.4		9		III
T.H	PERDER T.H	Le impedira mantenerse activa en el mercado	7		0.5		8		III
SATISFACCION EN EL TRABAJO	INSATISFACCION	Poco productiva, tenga un bajo sentido de pertenencia y una baja motivación	8		0.4		9		III
RESP. SOCIAL	IRRESP. SOCIAL	Estancamiento en cuanto a progreso	5		0.3		7		III
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	POSICION DE LA COMPETENCIA	Menos rotacion de inventarios	5		0.5		8		III
LINEA DE PRODUCTOS	NUEVA COMPETENCIA	Disminucion del mercado potencial por carecer de variedad de productos	5		0.7		7		III
LIDERAZGO	AUSENCIA DE LIDERAZGO	Distribuidora a la deriva	8		0.6		9		III

Fuente. Esta investigación

5.4.2 Diagrama de evaluación de vulnerabilidad:

Figura 1. Valoración del impacto



Fuente. Esta investigación

Para el primer puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.4) por impacto de la amenaza (8) = 3.2

Para el segundo puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.5) por impacto de la amenaza (7) = 3.5

Para el tercer puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.4) por impacto de la amenaza (8) = 3.2

Para el cuarto puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.7) por impacto de la amenaza (7) = 4.9

Para el quinto puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.3) por impacto de la amenaza (5) = 1.5

Para el sexto puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.6) por impacto de la amenaza (5) = 3.0

Para el séptimo puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.7) por impacto de la amenaza (5) = 3.5

Para el octavo puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.6) por impacto de la amenaza (8) = 4.8

5.4.3 Análisis grafica de la matriz de vulnerabilidad. Se parte de una situación que no se puede excluir o desconocer y es el hecho de que las Distribuidoras como SERVIAGRO están incursionando en el mercado, brindando mejor facilidad de adquisición de los productos que se ofrece y generando una mejor satisfacción del servicio, la Distribuidora SERVIAGRO se encuentra en un nivel vulnerable, al mismo tiempo se encuentra preparada para afrontar los cambios venideros, en que se encuentra la economía colombiana, una muestra de esto es la pronta participación de empresas extranjeras al país a causa del tratado de libre comercio, lo cual si SERVIAGRO no establece un sistema de planeación estratégica para controlar variables como estas y la de entrega de sus productos, se verá muy afectada en la rotación de su inventario, su liquidez y lo que es peor que llegue a desaparecer del mercado debido a la incursión de otras distribuidoras y especialmente al departamento de Nariño, y puntualmente al municipio de Túquerres.

Se recomienda a SERVIAGRO contratar personal capacitado para cumplir con las actividades dentro de la misma, se sugiere realizar una inversión suficiente en capacitación para sus empleados con miras a la prestación de un servicio mejor lo que le permitirá la fidelización de los clientes por medio de un valor agregado que se denominara como una excelente atención continua.

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA DISTRIBUCIONES SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE TÚQUERRES

6.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Se estima que para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo se hace necesario un horizonte de tiempo máximo de tres (3) años 2015 - 2018, ya que en la empresa Distribuciones SERVIAGRO no se tienen cultura para trabajar bajo un esquema de planeación y mucho menos en la implementación de un plan de acción con su respectivo seguimiento y control, para lo cual se hace necesario un tiempo prudencial para informar, capacitar y ejecutar el presente plan.

6.2 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISION

Distribuciones SERVIAGRO es una empresa dedicada a la distribución, de insumos agrícolas y veterinarios, dirigida hacia la obtención de un liderazgo o alta participación en el mercado, lo cual nos permite una alta rentabilidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Contamos con la experiencia de 18 años en el mercado y el respaldo de grandes empresas nacionales distribuidoras de productos de la más alta calidad, además de un talento humano altamente comprometido con toda la organización.

6.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA VISION

La empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres busca ser líder en el mercado de insumos agrícolas y veterinarios, con clientes altamente satisfechos, que logre la consolidación financiera, con trabajo en equipo, y con un alto sentido de pertenencia entre todas las personas que laboran en la empresa, consolidando una fuerte imagen corporativa.

6.4 VALORES CORPORATIVOS

- **Ética:** forma parte de la filosofía que trata la moral y de las obligaciones del hombre.
- **Lealtad:** compromiso de cuidar en todo momento las relaciones de trabajo para que no se debiliten, siendo fieles y evitando que se destruya el compromiso con la empresa

- **Respeto:** aceptar a los demás como son en razón de su dignidad y valorarlos como se merecen, sin discriminaciones.
- **Honestidad:** obrar de acuerdo a los principios y valores lo cual se expresa en una actuación éticamente íntegra.
- **Integridad:** ser íntegro, completo en las diferentes actuaciones, las cuales serán honradas con moralidad y rectitud.

6.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Calidad en servicios:** Es de gran importancia ofrecer el mejor servicio a los clientes, tanto en calidad de productos, atención oportuna, bajos precios y en el manejo de recursos humanos.
- **Trabajo en equipo y pertenencia:** Todos los empleados que pertenecen a la empresa deben asimilar una cultura de compromiso y colaboración entre todos, así como rendir en sus labores presentando informes a gerencia según la periodicidad que se establezca.
- **Compromiso y lealtad:** Los valores más reconocidos de los empleados de la empresa son el continuo respeto, colaboración y compromiso respecto al manejo de sus labores y de los recursos de la misma.
- **Responsabilidad social:** El compromiso que tiene la empresa por la sociedad en términos de preservar el medio ambiente, fomentar el respeto a sus clientes, educar a las personas además de fomentar el desarrollo económico en la región.
- **Capacitación:** la capacitación permanente en procesos y tecnología que conlleve a mejorar la calidad de los productos.
- **La buena imagen:** la empresa busca cada día ser una de las mejores empresas a nivel departamental en cuanto a servicio, calidad atención y precios bajos.

6.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- **Objetivo de rentabilidad:** Incrementar los ingresos en un 3% el próximo año.
- **Objetivo de liquidez:** aumentar la liquidez en un 7% el próximo año.

- **Objetivo de crecimiento:** aumentar la participación en el mercado en un 5% mas, buscando a nuevos clientes potenciales.
- **Objetivo de competitividad:** Posicionar a la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres dentro de las empresas que comercializan insumos agrícolas y veterinarios, con calidad y eficiencia.

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 MATRIZ PEEA O POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz peyea representan dos dimensiones internas Fuerza Financiera (FF), y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se califica así:

FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor.

VC y EA entre -1 el mejor y -6 el peor.

Cuadro 8. Matriz PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	CALIFICACION 1,6	FACTORES	CALIFICACION -1,-6
Liquidez	+6	Clientes satisfechos	-2
Rotación de inventarios	+5	Tasa de inflación	-3
Capital de trabajo	+3	Precios del mercado	-3
Recaudo de cartera	+4	Presión competitiva	-1
Manejo de sistema contable	+3	Cambios tecnológicos	-4
PROMEDIO	+4.2	Promedio	-2.6
VENTAJA COMPETITIVA VC	CALIFICACION	FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION
Participación en el mercado	-2	Alta competitividad en el sector	+5
Líneas de productos	-1	Conocimientos tecnológicos	+4
Ubicación estratégica	-2	Potencial de crecimiento	+4
Asesoría personalizada	-3	Estabilidad financiera	+3
Calidad del producto	-2	Utilización de recursos disponibles	+4
PROMEDIO	-2.0	PROMEDIO	+4.0

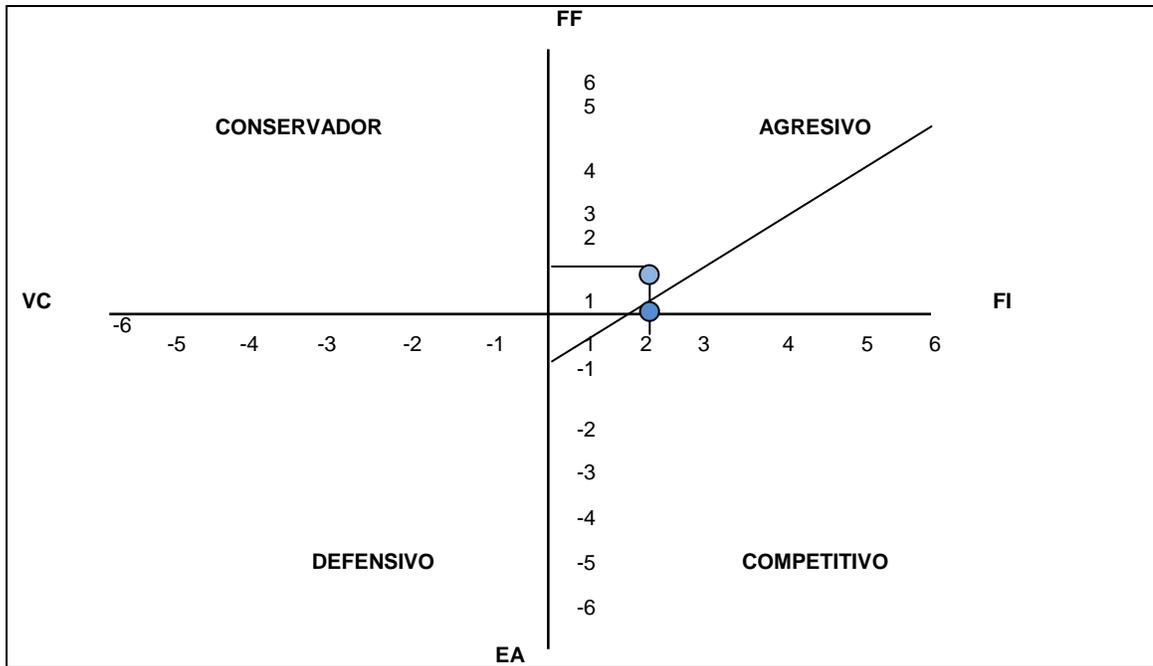
Fuente. Esta investigación

Matriz PEEA

$$\sum X = VC + FI = (-2.0) + 4.0 = 2.0$$

$$\sum Y = FF + EA = 4.2 + (-2.6) = 1.6$$

Figura 2. MATRIZ PEYEA



Fuente. Esta investigación

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz PEYEA, se puede concluir que la empresa Distribuciones SERVIAGRO es fuerte y obtiene unas ventajas competitivas en la industria que esta en crecimiento constante, de igual manera es importante implementar políticas para mejorar su posición financiera dentro del mercado y frente a sus competidores, esto con el fin de aumentar la participación en el mercado y mantener la lealtad de los clientes, por lo tanto se recomienda las siguientes estrategias de mercadeo:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

7.2 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

PARTICIPACION RELATIVA DEL MERCADO: Para esta matriz vamos a tener en cuenta el mercado de los fertilizantes ya que este representa la mayor fortaleza y participación en ventas de la empresa Distribuciones SERVIAGRO el crecimiento de la industria de los insumos agrícolas entre el año 2013 - 2014 fue del 5.2% cifra que se toma para determinar el crecimiento de la empresa frente a su competencia.

La tasa de crecimiento del mercado se tomo en general para el sector agropecuario según datos que aparecen en los registros del DANE, durante los tres últimos años los crecimientos han estado alrededor del 5.2%.

$$\% \text{ PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO} = \frac{\text{PARTICIPACION DEL MDO DE INSUMOS AGRICOLAS SERVIAGRO}}{\text{PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA DE INSUMOS AGRICOLAS}} \times 100\%$$

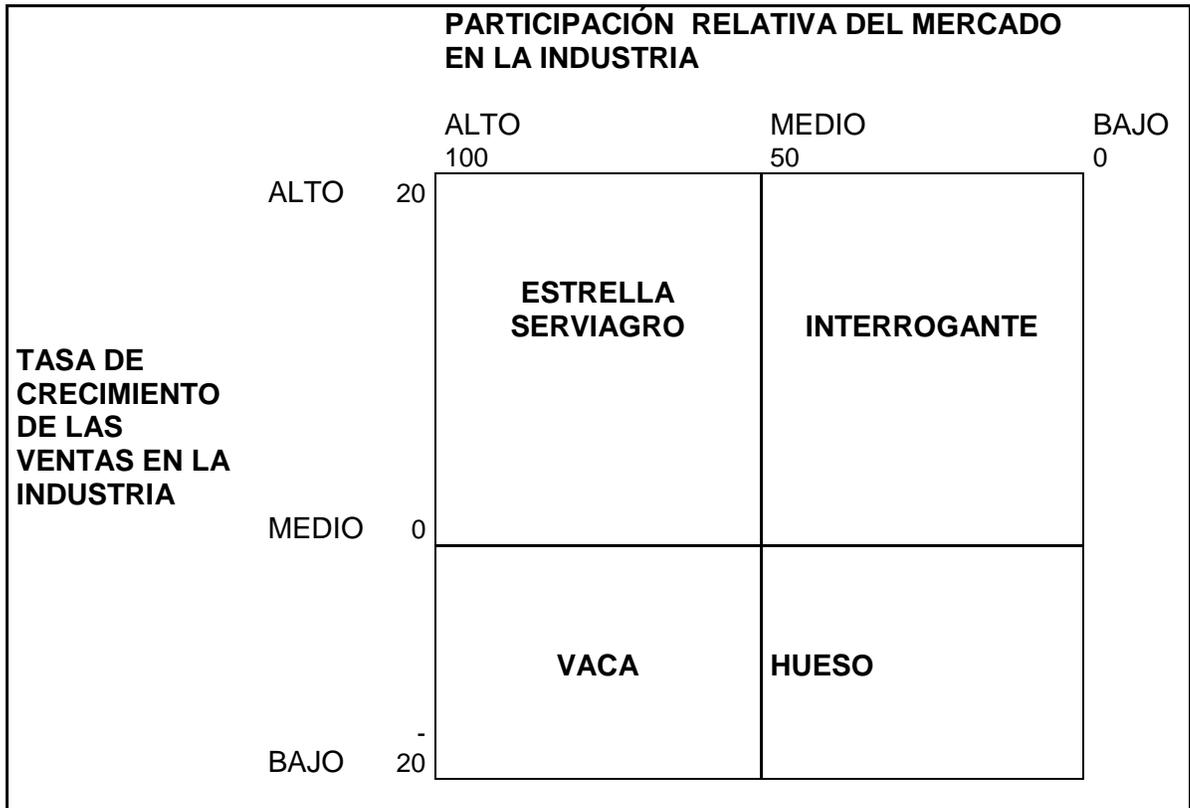
Las ventas del sector son aproximadamente son 27.000.000.000 de pesos al año, de los cuales la empresa Distribuciones SERVIAGRO tiene el 22%.

La participación relativa que tiene Distribuciones SERVIAGRO con respecto al líder que en este caso es AGROGANADERO sería:

$$\% \text{ PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO} = \frac{\text{PARTICIPACION DEL MDO DE INSUMOS AGRICOLAS SERVIAGRO}}{\text{PARTICIPACION DEL MDO DE INSUMOS AGRICOLAS AGROGANADERO}} \times 100\%$$

Con respecto al líder la empresa tiene una participación relativa del 79.7 %, por lo tanto es conveniente aplicar estrategias de penetración y desarrollo del mercado con el fin de aumentar la participación que tiene la empresa Distribuciones SERVIAGRO, frente a la industria en general y frente a sus principales competidores y poder posicionarlo como un mejor producto estrella.

Figura 3. Matriz de Portafolio GBO o GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON



Fuente. Esta investigación

Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, esta ubicada en el cuadrante II de la matriz BCG, como producto ESTRELLA esta posición nos indica que actualmente la empresa se encuentra bien posicionada, pero puede mejorar su posición con respecto al líder más importante en este caso AGROGANADERO, esto representa una oportunidad para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo, aprovechando todas sus fortalezas y recursos físicos, humanos y financieros.

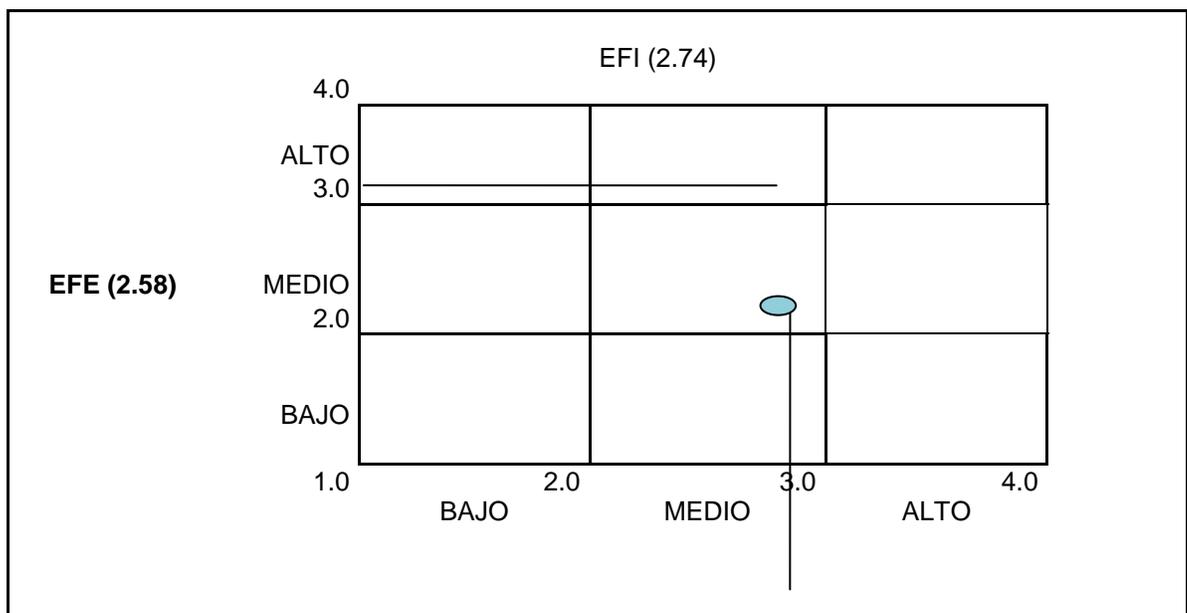
Por lo tanto se recomienda las siguientes estrategias:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

7.3 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (IE)

Observando el siguiente grafico vemos que en el ambiente interno la empresa Distribuciones SERVIAGRO, está bien posicionada, pero estas fortalezas con las que cuenta la organización no son utilizadas provechosamente, se pueden lograr muchas ventajas competitivas, con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se encuentran en su entorno, el fin es lograr que la empresa Distribuciones SERVIAGRO se vuelva más competitiva frente a sus competidores más cercanos, para lograr un mayor crecimiento en el mercado, una mayor rentabilidad y liquidez a su propietario con excelente servicio postventa, y conservación de sus clientes tanto internos como externos, lograr mejores relaciones de las que ya existen con sus proveedores para igualar o mejorar los precios de venta frente a AGROGANADERO.

Figura 4. Matriz De Factores Internos Y Externos (IE)

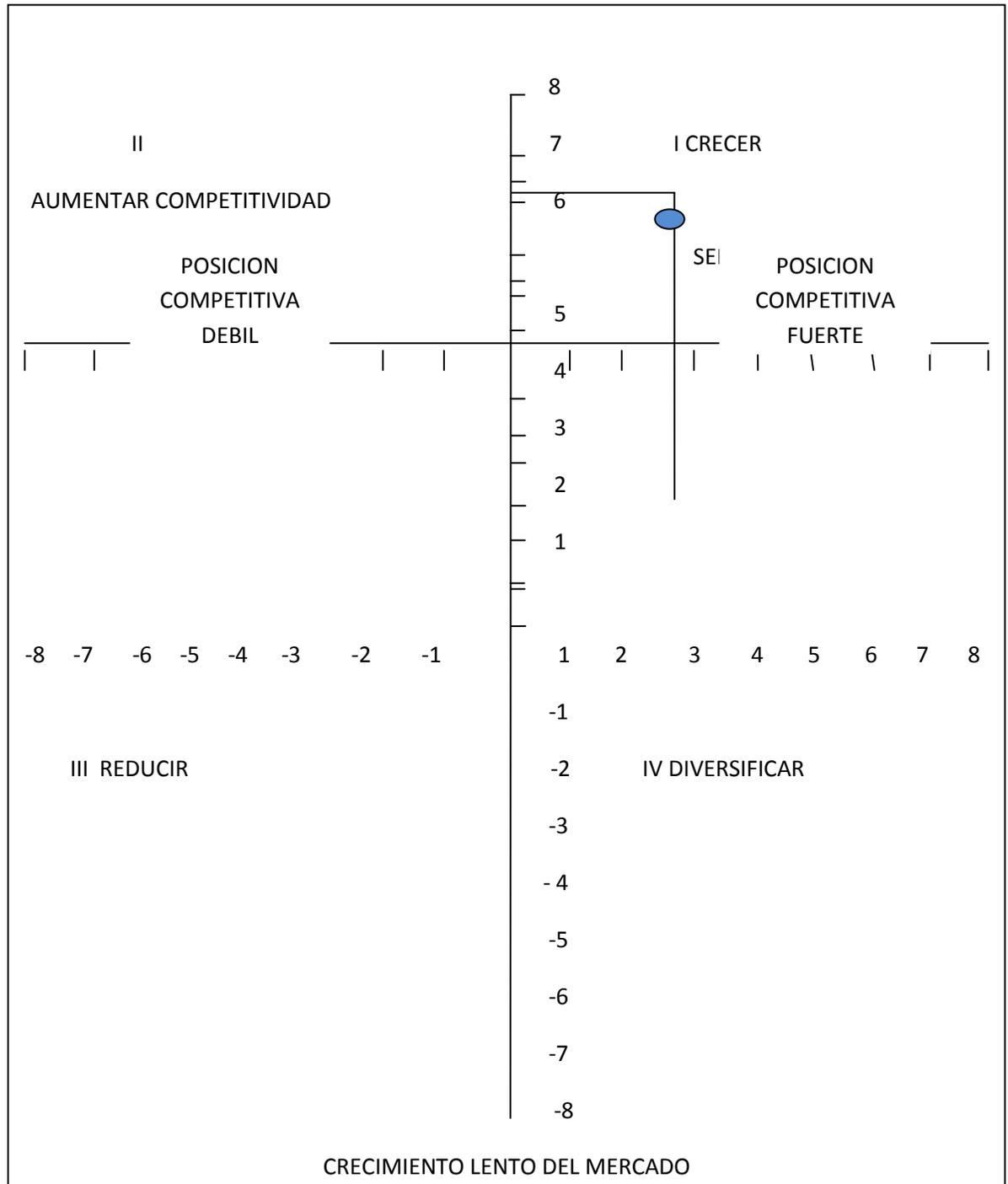


Fuente. Esta investigación

7.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifica por orden atractivo en cada uno de los cuadrantes. Para hallar la fortaleza competitiva se utilizan los datos arrojados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en este caso 2.74 y el crecimiento del mercado, en este caso 5.2

Figura 5. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente. Esta investigación

7.4.1 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia. Se observa que la empresa Distribuciones SERVIAGRO, se encuentra ubicada en el cuadrante I, por su crecimiento del mercado y su fuerza competitiva, por lo tanto, se encuentra en una posición excelente lo cual le permite desarrollar estrategias de ataque que fortalezcan y aumenten su participación en el mercado, tendientes a establecer relaciones duraderas con sus proveedores y sus clientes desarrollando un ambiente laboral sano y justo para todos sus empleados, en base al análisis anterior se recomienda implementar las siguientes estrategias.

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Diversificación concéntrica

7.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

Esta matriz es un mecanismo para garantizar productos o unidades de negocio con base en evoluciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad, y en el atractivo del mercado en donde está el mercado.

El análisis vectorial le permite a la empresa Distribuciones SERVIAGRO del Municipio de Túquerres definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar sus objetivos a través de dos dimensiones, la capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la MPC que es de: 2.8 frente al potencial del mercado, además para calificar que tan atractivo es el mercado en que opera Distribuciones SERVIAGRO se utilizaron los siguientes factores que se calificaran de 1 a 5; indicando 5 mas atraktividad y 1 menor atraktividad.

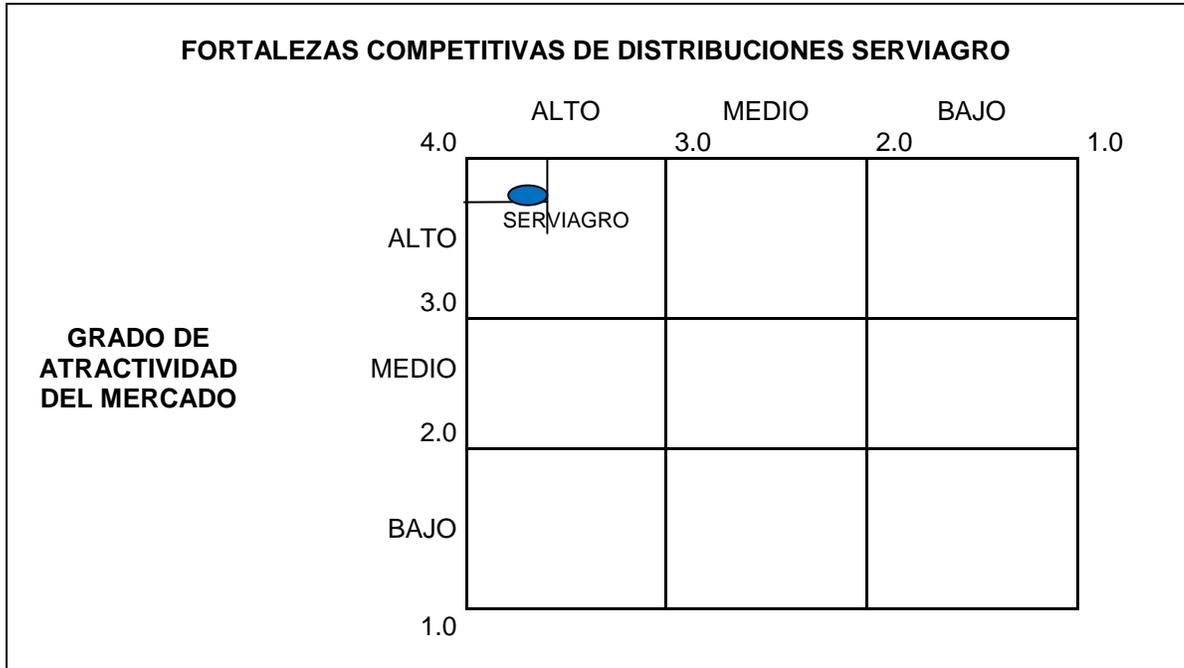
Cuadro 9. Matriz MPD

FORTALEZA COMPETITIVA	CALIFICACION
Ingresos operacionales	3
Rentabilidad	4
Disponibilidad de recursos	4
Fidelización de clientes	4
Calidad en el servicio al cliente	4
Mayor participación en el mercado	3
TOTAL FORTALEZA COMPETITIVA	3.7
GRADO DE ATRACCION DEL MERCADO	
Crecimiento del mercado	3
Número de competidores	4
Precio de la competencia	3
Negociación con proveedores	5
Crecimiento de la demanda	3
Competencia directa	5
Crecimiento de la oferta	4
TOTAL ATRACCION DEL MERCADO	3.9

Fuente. Esta investigación

Dónde: 5= Altamente atractivo
1= No es atractivo

Figura 6. Matriz MPD



Fuente. Esta investigación

De acuerdo a los datos anteriores podemos concluir que el mercado de los insumos agrícolas y veterinarios se encuentra en un mercado altamente atractivo, y es muy importante saber que la empresa Distribuciones SERVIAGRO cuenta con las suficientes fortalezas dentro de su organización para lograr ser competitiva en estos mercados sin olvidar contrarrestar las debilidades que logren aumentar la participación en el mercado y de esta manera obtener la fidelización de sus clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

Por esta razón es aconsejable que la empresa objeto de este estudio lidere las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación, mediante una eficaz comercialización de los productos que ofrece Distribuciones SERVIAGRO, manteniendo siempre disponible sus productos con un permanente servicio post venta de calidad para lograr posicionarse en la mente de los clientes.

7.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Es un instrumento que permite evaluar las estrategias en forma objetiva con base a factores críticos para el existo interno y externo.

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular para la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, para el desarrollo de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, GE, BCG e IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MEFE y MEFI, y se procedió a ponderar de igual manera. Se entregaron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEYEA, GE, IE.

A mayor relación entre el factor interno, externo la acción directa que tenga la estrategia mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje. Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, resulta una relación directa que es entre mas alto el puntaje total más atractivas son las estrategias para la Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres

Cuadro 10. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

FACTORES CRITICOS	POND.	ESTARTEGIA I PENETRACION DE MERCADO		ESTRATEGIA II DESARROLLO DE MERCADO		ESTRATEGIA III DESARROLLO DE PRODUCTO		ESTRATEGIA IV DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES									
Crecimiento de la población	0.05	3	0.15	4	0.1	2	0.15	2	0.1
Distribución de la población sector urbano sector rural	0.07	4	0.28	4	0.24	3	0.24	3	0.21
Crecimiento económico	0.08	3	0.24	3	0.14	3	0.28	2	0.16
Tratado de Libre Comercio	0.07	2	0.14	4	0.16	3	0.21	3	0.21
Hábitos de consumo	0.07	4	0.28	4	0.12	2	0.14	2	0.21
Movimientos sociales regionales	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Participación comunitaria	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Acceso a la tecnología	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18

Cuadro 10. (Continuación).

Capacidad tecnológica	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.18
Reciclaje	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS									
Desempleo	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Inflación	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
PIB	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Contrabando	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Impuestos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Políticas de transporte	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Plan económico de gobierno	0.03	-	-	-	-	-	-	-	-
Intensidad de la competencia	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Precio de la competencia	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.18
FACTORES INTERNOS	POND.	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FORTALEZAS									
Rotación de inventarios	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Liquidez	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Segmentación del mercado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Zonificación	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Cumplimiento de metas en ventas	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.06	2	0.1
Recaudo de cartera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Manejo de sistema contable	0.04	3	0.15	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Disponibilidad de recursos	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Ambiente laboral	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Instalaciones físicas	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Motivación	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Trabajo en equipo	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Prestigio y posicionamiento	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Servicio de post-venta	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
DEBILIDADES									
Establecimiento de metas	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Seguimiento y control	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Rentabilidad	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Manual de funciones	0.03	3	0.15	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Direccionamiento estratégico	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Establecimiento de planes de acción	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Indicadores de gestión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacitación	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
TOTALES	5.85		4.94				4.95		4.89

Fuente. Esta investigación

Dónde:

PA= Puntaje del Atractivo

TPA= Total de Puntaje del Atractivo

Escala de Puntaje del Atractivo

1= No es Atractivo

2= Algo Atractivo

3= Bastante Atractivo

4= Muy Atractivo

0= cuando el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

De acuerdo al análisis del anterior grafico nos está determinando que en orden de importancia, cual es la estrategia más conveniente para la empresa Distribuciones SERVIAGRO, arrojando los siguientes resultados partiendo de su capacidad tanto interna como externa: La Penetración de Mercado con una calificación de 5.85 seguida de las estrategias de Desarrollo del producto y desarrollo del mercado con una calificación de 4.95 y 4,94 respectivamente; por ultimo nos dice que la estrategia de diversificación concéntrica resulta ser la menos conveniente con una calificación de 4.89.

Aunque la diferencia es mínima de unas con otras, se observa en la matriz MCPE que las dos estrategias mas recomendadas son: LA PENETRACION DEL MERCADO y el DESARROLLO DEL PRODUCTO.

8. OPCIONES MACRO ESTRATÉGICAS

En esta parte y en lo que sigue del presente trabajo nos vamos a concentrar en el segmento de insumos agrícolas porque en primer lugar es el fuerte de Distribuciones SERVIAGRO, y en segundo lugar los clientes al comprar los insumos agrícolas compran los otros productos. Por lo tanto las estrategias que se recomiendan son:

8.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Este tipo de estrategia nos traduce conseguir más ventas a los consumidores actuales de nuestra cooperativa, sin cambiar los actuales en lo absoluto.

Tomando la base actual del índice de participación en el mercado (43%) de Distribuciones SERVIAGRO, vemos una oportunidad para aumentar el número de clientes actuales que pertenecen al segmento de insumos agrícolas 8% para el año 2014 con lo cual se igualaría a su inmediato competidor AGROGANADERO, esto se puede lograr en primer lugar consiguiendo mejores relaciones comerciales con los proveedores que aseguren mayores descuentos, los cuales se traduzca en disminuir los precios de los insumos agrícolas menor o igual a su inmediato competidor, de igual manera mediante un programa de ventas agresivo que asegure la entrega de los pedidos en tiempo record, un seguimiento personalizado al cliente, conseguir más clientes en las zonas donde tiene presencia la distribuidora, y por ultimo analizar, conseguir y mantener más clientes institucionales mediante un trato preferencial.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto/mercado en el que trabaja la empresa.

Se puede enunciar como estrategia el quedar en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de la distribuidora, a través de pautas radiales, televisivas y de Internet y de la publicidad que maneja SERVIAGRO en sus instalaciones esto se hará a través de las siguientes actividades:

- Realizar promoción televisiva, radial y visual dando a conocer el portafolio de servicios de la cooperativa.

- Ampliar el portafolio de servicios, en el cual contenga su propio direccionamiento estratégico.
- Diseñar una nueva imagen corporativa de la cooperativa donde esta sea mucho más visible y llamativa.

8.2 DESARROLLO DEL MERCADO

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios y productos actuales en otras zonas geográficas, se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos que ofrece Distribuciones SERVIAGRO.

Convenios institucionales con alcaldías en zonas apartadas de la region: Con esto se busca que las alcaldías tengan programas de ayuda los cuales consisten en brindar kits de insumos agrícolas y veterinarios a la población más pobre de su región, mediante precios bastante especiales, de esta manera SERVIAGRO implementara en su política, programas y campañas a la población menos favorecida, mejorando de esta manera su imagen creando la necesidad en los clientes de comprarle a la distribuidora para que se sigan apoyando este tipo de programas.

8.3 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios actuales.

En este aspecto se analizara la implementación de un servicio post venta especializado, que arroje estadísticas de quejas, reclamos de todos los clientes, que determine en que se está fallando cuales son las quejas más comunes con el fin de mejorar el servicio que se les presta a los clientes mayoristas, institucionales, entre otros. Por otro lado crear la tarjeta de cliente fiel para darle un trato preferencial a los clientes que compran con bastante regularidad en acumulación de puntos que se traduzcan en regalos que busque mejorar la imagen de la distribuidora en la mente de los clientes.

8.4 DIVERSIFICACION CONCENTRICA

Esta estrategia implica para la empresa ofrecer nuevos productos, esto con el fin de satisfacer necesidades cambiantes de los clientes o también seria factible ampliar las líneas existentes de los productos.

9. PLAN DE ACCION

OBJETIVO 1: Lograr la satisfacción de los clientes de la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres

Estrategia: Mejorar la calidad del servicio en cada cliente

Meta: Medir la satisfacción del cliente en un 10%

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES	
				DE CUMPLIMIENTO	DE GESTION
1. Encuestas que se apliquen cada año a todos los clientes de la empresa, con el objetivo de medir el grado de satisfacción del cliente y tomar las medidas necesarias para mejorar continuamente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Vendedores 	En el año 2015 y cada año	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Tabulación y el análisis de las encuestas realizadas	Cientes satisfechos sobre total de clientes x 100

Plan de acción (Continuación).

<p>2. Crear una oficina de peticiones, quejas y reclamos que permita conocer en forma oportuna las necesidades de los clientes, con el propósito de elaborar planes y programas orientados al mejoramiento continuo de la fuerza de ventas.</p>	<p>✓ Gerente</p>	<p>En los tres primeros meses de la implementación del presente plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	<p>Registro de respuesta a PQR reportadas al proceso. Informes mensuales</p>	<p>Numero de PQR'S recibidas sobre el numero de PQR'S atendidas y solucionadas x100%</p>
<p>3. Mejorar la calidad de los servicios postventa de SERVIAGRO</p>	<p>✓ Gerente ✓ Fuerza de ventas</p>	<p>En el primer año del presente plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	<p>Asistencia técnica</p>	<p>No de clientes satisfechos sobre el número de clientes encuestados X 100%</p>
<p>4. Crear e implementar la tarjeta fiel que otorgue descuentos especiales, premios, etc...</p>	<p>✓ Gerente ✓ Fuerza de ventas</p>	<p>En los primeros seis meses del primer año del presente plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	<p>Fidelización de los clientes</p>	<p>No de tarjetas entregadas sobre el total de clientes X 100%</p>

Plan de acción (Continuación).

5. Capacitar a todo el personal de la empresa en la política de mejorar el servicio al cliente para crear la cultura de servicio rápido, oportuno y eficiente.	✓ Gerente	En el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Encuesta de satisfacción al cliente tabulación de encuestas e informes	Número de empleados capacitados sobre el número total de trabajadores.

Plan de acción (Continuación).

OBJETIVO 2: Aumentar la utilidad d la empresa Distribuciones SERVIAGRO, durante el próximo año en un 5%

Estrategia: Aumentar las ventas en los clientes actuales y por medio de nuevos clientes.

Meta: Aumentar los ingresos en un 5% durante el próximo año.

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES	
				DE CUMPLIMIENTO	DE GESTION
1. Aumentar el número de clientes de la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Fuerza de ventas 	Durante el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Rotación de inventarios	No de clientes nuevos sobre de clientes totales X 100%
2. Aumentar los ingresos por concepto de venta de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Fuerza de ventas 	Durante el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Rotación de inventarios	No de ventas con nuevos productos sobre numero de ventas sin los nuevos productos

Plan de acción (Continuación).

OBJETIVO 3: Elevar la competitividad de la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres.

Estrategia: Mejorar la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la empresa

Meta: Disminuir en un 10% las peticiones, quejas y reclamos.

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICDORES	
				DE CUMPLIMIENTO	DE GESTION
1. Disminuir el tiempo de respuesta en las PQR	✓ Oficina de servicio al cliente	Durante el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Registro de respuesta a PQR reportadas	Tiempo de atención por persona sobre tiempo total X 100%.

Plan de acción (Continuación).

OBJETIVO 4: Fortalecer el posicionamiento de la imagen de la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres

Estrategia : Mejorar la imagen corporativa de SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres en los próximos dos años.

Meta: Mejorar en un 10% el nivel de reconocimiento de la empresa en el ámbito local, regional y departamental

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES	
				DE CUMPLIMIENTO	DE GESTION
1. Evaluar el resultado de las acciones implementadas por SERVIAGRO y formular recomendaciones y acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Fuerza de ventas 	Durante el segundo y tercer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Informes mensuales	No de acciones desarrolladas sobre el total de acciones implementadas X 100%
2. Fortalecer las relaciones con los proveedores que los involucren en el mejoramiento de este proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente 	Durante los dos primeros años del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Alianzas con los proveedores	Numero de acuerdos comerciales llevados a cabo con los proveedores sobre el total de acuerdos comerciales X 100%

Plan de acción (Continuación).

<p>3. Realizar los estudios de prefactibilidad para los nuevos servicios y productos que pretende ofrecer SERVIAGRO (creación de la oficina PQR, tarjeta fiel, convenios con alcaldías)</p>	<p>✓ Gerente</p>	<p>Durante los tres primeros meses del presente plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	<p>Soporte de cumplimiento de las actividades estipuladas.</p> <p>Alianzas y convenios firmados</p>	<p>% de deserción de clientes (bajas) sobre total de clientes</p>
--	------------------	--	--	---	---

OBJETIVO 5: Mejorar la satisfacción del cliente interno de la empresa Distribuciones SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres.

Estrategia: Programas de compensación o bonificaciones monetarias o en productos.

Meta: Aumentar la satisfacción del cliente interno en un 20%

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICDORES	
				DE CUMPLIMIENTO	DE GESTION
<p>1. implementar programas de capacitación que busque aumentar las capacidades</p>	<p>✓ Gerente ✓ Área de administración</p>	<p>Durante los dos primeros años del presente plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	<p>Soportes de cumplimiento de capacitaciones</p>	<p>Número de empleados capacitados sobre el número total de</p>

Plan de acción (Continuación).

con el fin de ser más eficientes cuando presten los servicios de la empresa					trabajadores
2. Mejorar los salarios por medio de programas de compensación en dinero o productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Área de administración 	Durante el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Programas de compensación.	No de compensaciones otorgadas sobre numero de compensaciones estipuladas X100%
3. implementar mecanismos de comunicación entre las directivas de la empresa y el personal que labora en la misma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Área de administración 	Durante el primer año del presente plan	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Humanos • Logísticos 	Informe de seguimiento	No de PQR recibido sobre numero de PQR solucionadas.

Fuente. Esta investigación

CONCLUSIONES

La Distribuidora SERVIAGRO de la ciudad de Túquerres, es la segunda Distribuidora que tiene mayores ventas en sus productos, enmarcados bajo los principios de calidad trabajo en equipo, pertenencia, igualdad, compromiso y lealtad lo cual permite mejorar la calidad de vida de la comunidad en general.

Distribuciones SERVIAGRO, en su deseo de mejoramiento con el fin de alcanzar crecimiento y competitividad formulo el plan estratégico como una importante herramienta administrativa la cual le permitirá tener un conocimiento más amplio, no solo del mercado, sino fundamentalmente, de las expectativas y necesidades de los clientes manteniendo de esa manera la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Para SERVIAGRO uno de los principales objetivos es vender con calidad prestando un excelente servicio al cliente y satisfacer las necesidades, estableciendo una relación estrecha con la comunidad que ayude a mejorar constantemente la imagen corporativa y la fidelidad de sus usuarios.

SERVIAGRO cuenta con un competidor fuerte en el sector de las comercializadoras, esta es AGROGANADERO quien es el líder del mercado, en este aspecto es importante que la empresa objeto de estudio minimice las desventajas que tiene frente a este competidor mediante un aumento de ventas, la prestación de un excelente servicio al cliente, una mejor distribución de los productos que mejore el tiempo de entrega en los pedidos y el ingreso de nuevos productos que se traduzcan en crecimiento y desarrollo para SERVIAGRO.

RECOMENDACIONES

La empresa Distribuciones SERVIAGRO DE LA CIUDAD DE Túquerres deberá aprovechar todas las fortalezas con las que cuenta internamente con el fin de mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, asegurar la fidelidad de los mismos, ofrecer excelentes productos y un excelente servicio post-venta a todos sus clientes.

Crear mecanismos de control y seguimiento al igual que indicadores de gestión para lograr con mayor seguridad el logro de los objetivos propuestos, saber en cualquier momento si el plan que se implemente en la empresa está arrojando los resultados esperados o si por el contrario necesita que se tomen acciones correctivas a tiempo.

Es necesaria la creación de la oficina de peticiones, quejas y reclamos PQR, en la cual se manejan los indicadores de satisfacción en las diferentes áreas de la empresa con el fin de evaluarlos periódicamente y tomar los correctivos necesarios en la prestación del servicio que le permita a la empresa ser proactiva y anticiparse a las necesidades de los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la técnica de investigación en la ciencia de la administración. México: Trillas S.A., 1971. 380 p.

CASTRILLON, Manuel Garzón. Planeación Estratégica. Bogotá: Universidad Nacional a Distancia UNAD, 2008. 180 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Cuentas Nacionales. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86.

GARCIA, Ricardo y MARTINEZ, Carlos. Técnicas de planeación. Bogotá: 3R Editores, 2001. 382 p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 300 p.

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a ed. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2005. 320 p.

PORTER, Michel. Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Bogotá: Mc-Graw Hill, 2004. 180 p.

SELLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1997. 283 p.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 8ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 150 p.

ANEXOS

ANEXO A. PLAN ESTRATEGICO

PLAN ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUCIONES SERVIAGRO ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO

OBJETIVO: Conocer las necesidades y preferencias de los clientes de Distribuciones SERVIAGRO frente a las diferentes empresas distribuidoras de la ciudad de Túquerres.

NOMBRE: _____

DIRECCION _____ CELULAR _____

1). conoce distribuciones SERVIAGRO.

a) SI b) NO

2). Qué opinión tiene de la Distribuidora

a) Buena
b) Regular
c) Mala

3). Como es el servicio de la empresa

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

4). Porque decidió escoger esta empresa

a) Fidelidad
b) Calidad
c) Seguridad
d) Tiempo

5). Hace cuanto tiempo está vinculado con la empresa

6). Porque medio la conoció

- a) Informalmente
- b) Radio
- c) Televisión

7). Porque la prefiere

- a) Calidad y respaldo
- b) Diseños y variedad
- c) Precios
- d) Otro cual _____

8). Qué servicio adicional le gustaría que le brinde la empresa

- a) Facilidades de pago
- b) Servicios post-venta
- c) Otro cual _____

9). Desearía conocer otra empresa diferente

- a) Si
- b) No
- c) tal vez

10). Que le gustaría que mejorara SERVIAGRO.

- a) Calidad de productos
- b) Entrega de los productos
- c) Atención
- d) Otro cual _____

OBSERVACIONES: _____

PLAN ESTRATEGICO PARA DISTRIBUCIONES SERVIAGRO
CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUCIONES SERVIAGRO
PERSONAL INTERNO

OBJETIVO: Identificar los diferentes problemas que existen en la empresa, los cuales hacen que no haya un correcto desempeño de la misma.

1. ¿Conoce usted la misión y la visión de Distribuciones SERVIAGRO

a. SI NO

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en SERVIAGRO?

i. A: 0 a 6 meses: _____

ii. B: 6 a 12 meses: _____

iii. C: 1 a 2 años: _____

iv. D: 2 a 4 años: _____

v. E: 4 años en adelante: _____

3. Se realizan reuniones de talento humano, con el fin de escuchar inquietudes

a. de la situación actual y del mejoramiento continuo de la cooperativa con

b. Periodicidad?

c. SI NO

4. Cómo califica el ambiente laboral?

i. Excelente:

ii. Aceptable:

iii. Deficiente:

5. ¿La empresa incentiva el logro y éxito de sus trabajadores?

SI: NO:

6. ¿La empresa incentiva el logro y éxito de sus trabajadores?

SI: NO:

7. ¿Poseen claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

SI NO

8. ¿Recibe capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO B. MANUAL DE FUNCIONES

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	ADMINISTRADOR (Área: Administrativa)
JEFE INMEDIATO	
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO: Mantener un control y supervisión de la empresa	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asumir el control sobre el personal al servicio ❖ Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo ❖ Supervisar la gestión del presupuesto de naturaleza económica ❖ Entregar informes mensuales ❖ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
PERFIL DEL CARGO	Sera la encargada de dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la empresa se cumplan para ello debe hacer un seguimiento y control de todas y cada una de las áreas que pertenecen a la empresa
REQUISITOS	<p>REQUISITOS INTELECTUALES</p> <p>EDUCATIVOS: Profesional en Administración de empresas o carreras afines</p> <p>EXPERIENCIA: 1 año</p> <p>ACTITUDES: Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>ADQUIRIDAS: Supervisión y control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa</p>

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA (Área: Administrativa)
JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO: Ayudar a llevar en orden los archivos y documentos de la empresa	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y documentos de la empresa. ❖ Llevar la agenda del administrador ❖ Contestar las líneas telefónicas ❖ Elaborar y presentar informes mensuales ❖ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
PERFIL DEL CARGO	Servir de apoyo y coordinación para que los servicios administrativos ejecutivos se desarrollen adecuadamente y eficientemente
REQUISITOS	REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Bachiller comercial Técnica en sistemas Atención al cliente EXPERIENCIA: 2 años ACTITUDES: Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: Recibir y enviar documentos confidenciales de la empresa y mantener discreción de no publicar datos.

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR PÚBLICO
JEFE INMEDIATO	GERENTE
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO: Mantener las cuentas al día para saber el estado económico de la empresa	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas. ❖ Llevar en orden los libros mayores ❖ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa ❖ Preparar y presentar tributo al orden municipal, departamental y nacional. ❖ Clasificar los estados financieros ❖ Asesorar al gerente ❖ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
PERFIL DEL CARGO	Le reporta al gerente el estado actual de la empresa en la parte económica con el fin de llevar una contabilidad clara y precisa
REQUISITOS	REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Profesional en el área de contaduría pública EXPERIENCIA: 1 año ACTITUDES: Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad, orden, discreción, compromiso ,eficaz, agilidad mental y destreza para los números RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: Mantener e informar los estados financieros de la empresa

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR CONTABLE (Área: Administrativa)
JEFE INMEDIATO	CONTADOR PUBLICO
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
<p>OBJETIVO: Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.</p>	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener los registros financieros ❖ Elaborar la nomina y liquidación de seguridad social. ❖ Revisión de la contabilización de los documentos ❖ Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables ❖ Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención ❖ Elaborar y presentar informes mensuales ❖ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
PERFIL DEL CARGO	
REQUISITOS	<p>REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría Pública.</p> <p>EXPERIENCIA: 1 año ACTITUDES: Honesto, responsable,</p>

	<p>respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad.</p> <p>RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS:</p> <p>Realizar actividades administrativas de archivo, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa</p>
--	--

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE MERCADEO (Área: Administrativa)
JEFE INMEDIATO	GERENTE
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO: Buscar nuevas estrategias para comercializar los productos	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buscar e investigar nuevas estrategias de venta del producto ❖ Analizar la rentabilidad de los productos en el mercado ❖ Fijar políticas de ventas y promociones ❖ Disposición a nuevas tareas asignadas 	
PERFIL DEL CARGO	Sera la encargada de estar buscando nuevas estrategias de mercado para aplicarlas a los productos de la empresa para ampliar las ventas
REQUISITOS	REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Profesional en Administración de empresas o carreras afines Especialización en marketing EXPERIENCIA: 1 año ACTITUDES: Estratégico honesto, responsable, respetuoso, tolerante, innovador, discreción. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: será el encargado de velar que los productos se comercialicen y produzcan buena rentabilidad para la empresa.

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR (Área: Operativa)
JEFE INMEDIATO	JEFE DE MERCADEO
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	5
OBJETIVO: Vender todos los productos que ofrece la empresa con buen trato y cordialidad	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibir cordialmente al cliente ❖ Atender y vender los productos ❖ Mantener limpio el punto de venta ❖ Llevar cuentas de lo vendido ❖ Disposición a otras tareas que se lo deleguen 	
PERFIL DEL CARGO	Persona apta para darle al cliente el gusto de ser atendido con cordialidad
REQUISITOS	REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Bachiller EXPERIENCIA: 6 meses ACTITUDES: Agilidad, destreza, control, credibilidad, convencimiento honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: Supervisión y control de personal para garantizar el buen funcionamiento de la empresa

SERVIAGRO	
MANUAL DE FUNCIONES	VIGENTE A PARTIR DE: DD/MM/AA
NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR DE BODEGA (Área: Operativa)
JEFE INMEDIATO	
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	2
OBJETIVO: Ejecución de actividades operativas y de apoyo relacionadas con el ingreso, almacenamiento, custodia y entrega de productos otros ubicados en la bodega de la empresa	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe, almacena y custodia los bienes, suministros y mercancías que ingresan al Almacén y/o bodegas. ❖ Mantiene un registro y archivo de documentos que respalden los ingresos y salidas de los bienes de bodegas. ❖ Ingresa y egresa mercancías de acuerdo a las ordenes de pedido. ❖ Brinda información sobre los bienes ingresados en bodega, en cuanto a estado y funcionamiento. ❖ 	
PERFIL DEL CARGO	Sera la encargada de recibir, almacenar y supervisar que todas las actividades de la bodega
REQUISITOS	REQUISITOS INTELECTUALES EDUCATIVOS: Bachiller EXPERIENCIA: 1 año ACTITUDES: Honesto, responsable, respetuoso, tolerante, criterio, autonomía, puntualidad. RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS: Supervisión y control de bodega para garantizar el buen funcionamiento de la empresa

ANEXO C. FOTOGRAFIAS DISTRIBUCIONES SERVIAGRO



