

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA EN EL
MUNICIPIO DE SAN PABLO – NARIÑO
2011 – 2015**

**OSCAR EMILIO ORDOÑEZ HOYOS
JORGE ORDOÑEZ ORTIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA EN EL
MUNICIPIO DE SAN PABLO – NARIÑO
2011 – 2015**

**OSCAR EMILIO ORDOÑEZ HOYOS
JORGE ORDOÑEZ ORTIZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista de Alta Gerencia**

**Asesor:
MBA. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del Acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Presidente de Tesis

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2011.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	13
1. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION	15
1.1 TEMA	15
1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	15
1.2.1 Planteamiento del problema	15
1.2.1.1 Diagnóstico.....	15
1.2.1.2 Pronómmn }stico.....	15
1.2.1.3 Control al pronóstico.....	15
1.2.2 Formulación del problema.	15
1.2.3 Sistematización del problema	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	19
1.6 ANTECEDENTES	19
1.7 MARCO TEORICO	20
1.7.1 Bases Teóricas.....	20
1.7.2. Planeación Estratégica	20
1.7.3 Administración Estratégica	21
1.7.4 Tipos de Estrategia.....	22
1.7.5 Modelo de la Planificación Estratégica.....	23
1.7.6 Análisis DOFA	23
1.7.7 Productividad.....	24
1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS	25
1.8.1 Contenido temático.....	25
1.8.2 Metodología.....	25
1.8.3 Tipo de estudio	26
1.8.4 Método de investigación	27
1.8.5 Fuentes de información	27

1.8.6 Tratamiento de la información	27
2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	29
2.1 RECUENTO CRÍTICO.....	29
2.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA	31
2.2.1 Misión Actual	31
2.2.2 Visión Actual.....	31
2.2.3 Valores Corporativos	31
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	32
3.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.	32
3.1.1 Entorno Económico	32
3.1.2 Entorno Demográfico y Geográfico.....	36
3.1.3 Entorno Político	39
3.1.4 Entorno Socio-Cultural.....	41
3.1.5 Entorno Tecnológico.....	43
3.1.6 Entorno Ambiental	45
3.2 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	47
3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	48
3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO	51
4. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR AGRARIO	55
4.1 EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR AGROPECUARIO	60
4.1.1 El Modelo del Diamante Competitivo	61
4.1.2 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	69
4.1.3 La Estrategia de Valor Agregado	73
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - BENCHMARKING	75
4.2.1 Competidores a Comparar.....	76
4.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	78
5. ANÁLISIS DEL CLIENTE	83
5.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	83
5.2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	85
5.2.1 Descripción de los Productos y/o servicios que presta la Distribuidora Mundo Agrícola.....	85
5.2.3. Segmentación del mercado	86
6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA.....	88

6.1 ANÁLISIS SITUACION INTERNO DE LA EMPRESA.....	89
6.1.1 Identidad de la Empresa	90
6.1.2 Relaciones.....	90
6.1.3 Factor Humano.....	91
6.1.4 Recursos y Capacidad de la Empresa.....	91
6.1.4.1 Recursos Financieros	91
6.1.4.2 Recursos Tecnológicos.....	92
6.1.4.3 Experiencia y conocimiento del negocio	92
6.1.4.4 Capacidad Instalada de Producción	92
6.1.4.5 Productos Disponibles para la Venta	93
6.1.4.6 Localización de la Empresa	93
6.1.5 Sistemas y Procedimientos.....	93
6.1.5.1 Área Administrativa.....	93
6.1.5.2 Área de Operaciones.....	93
6.1.5.3 Área Contable y Financiera	94
6.1.5.4 Área de Mercadeo y Ventas	95
6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	96
7. ANÁLISIS DOFA	99
7.1 CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	101
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	104
8.1 LA MISIÓN	104
8.1.1 Misión actual.....	104
8.1.2 Establecimiento de la Nueva Misión Corporativa	105
8.2. VISIÓN	105
8.2.1. Visión actual	106
8.2.2 Establecimiento de la Nueva Visión Corporativa.....	106
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	107
8.3.1 Objetivos de Rentabilidad	108
8.3.2 Objetivos de Crecimiento.....	109
8.3.3 Objetivos de Supervivencia	110
8.4 ESTRATEGIAS	111
8.4.1 Matriz Producto/Mercado.....	111
8.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA).....	113

8.4.3 Matriz Interna y Externa (MIE)	117
8.5 DECISIONES ESTRATÉGICAS	118
8.5.1 Estrategias de Negocios Recomendadas	118
8.5.1.1 Desarrollo de Productos.	118
8.5.1.2 Penetración de Mercados.	118
8.5.1.3 Desarrollo del Mercado.....	119
8.5.1.4 Diversificación.	119
8.5.2 Estrategias de Mercado	120
8.5.2.1 Estrategia de Negocio.....	120
8.5.2.2 Estrategia para Conservar los Clientes Actuales.....	121
8.5.2.3 Estrategia para Incrementar los servicios.....	121
8.5.2.4 Estrategias para atraer nuevos Clientes.....	121
8.5.2.5 Estrategias para Atraer Clientes de la Competencia	121
8.5.2.6 Estrategia para Expandir el Mercado Actual.....	121
8.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y CORPORATIVA	122
8.6.1 Formulación estratégica.....	122
8.6.2 Estrategias Funcionales	122
8.6.3 Estrategias Corporativas.....	123
9. PLAN DE ACCIÓN	125
9.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	125
9.2. DIFUSIÓN DEL PLAN	131
9.3 INDICADORES.....	131
9.3.1 Indicadores de Gestión.....	131
9.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	138
CONCLUSIONES.....	139
RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFÍA	143

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del Entorno Económico	36
Cuadro 2. Matriz del Entorno Demográfico y Geográfico	39
Cuadro 3. Matriz del Entorno Político	41
Cuadro 4. Matriz del Entorno Socio-Cultural.....	43
Cuadro 5. Matriz del Entorno Tecnológico.....	45
Cuadro 6. Matriz del Entorno Ambiental	46
Cuadro 7. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM	47
Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	50
Cuadro 9. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno.....	52
Cuadro 10. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	81
Cuadro 11. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa	93
Cuadro 12. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Operaciones	94
Cuadro 13. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Contable y Financiera	95
Cuadro 14. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Mercadeo y Ventas	96
Cuadro 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	97
Cuadro 16. Matriz DOFA	100
Cuadro 17. Matriz Construcción de Estrategias.....	102
Cuadro 18. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión.....	105
Cuadro 19. Matriz ANSOFF.....	113
Cuadro No. 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)	115
Cuadro No. 21 Plan de Acción.....	127
Cuadro 22. Indicadores de Gestión	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo del Diamante Competitivo	68
Figura 2. Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Michael e. Porter.	71
Figura 3. Factores Clave de Éxito.....	80
Figura 4. Esquema del Análisis Interno	89
Figura 5. Esquema del Análisis DOFA.....	99
Figura 6. Matriz ANSOFF	111
Figura No 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción en la empresa.....	116
Figura 8. Matriz Interna y Externa (IE)	118
Figura 9. Etapas para la elaboración del Plan de acción	126

RESUMEN

El proceso de planificación es distinto en cada organización, debido a que se trata de realidades diversas, con labores, usuarios y funcionarios de características particulares. Sin embargo existe una serie de elementos que pueden ser comunes en la planificación estratégica. El diagnóstico de la situación interna y externa de una empresa y la identificación de estrategias es importante para efectuar un diagnóstico, y este es un proceso que ha adquirido gran popularidad en el mundo empresarial y que poco a poco se está extendiendo hacia la pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

The planning process is different in each organization because it is different realities, with tasks, users and staff characteristics. But there are a number of elements that may be common in strategic planning. The diagnosis of internal and external situation of a company and the identification of strategies is important to make a diagnosis, and this is a process that has gained great popularity in the corporate world and is gradually spreading to small and medium company.

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa del sector comercial Distribuidora Mundo Agrícola en el Municipio de San Pablo (Nariño) para el periodo comprendido entre el 2011 y 2015, con el fin de elevar su productividad mediante un estudio de administración estratégica que le permitan formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales para el logro de sus objetivos.

Las razones que motivan su realización es la intención de brindarle a esta Empresa la posibilidad de contar con un instrumento que facilite y agilice el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de una organización, teniendo en cuenta que el mundo comercial de hoy es cambiante, la competencia aumenta y la importancia de las ventas es vital, pues si estas se hacen de manera eficiente, minimizando los costos, el tiempo de atención y mejorando la calidad del producto y del servicio serán mas efectivas e incrementaran la productividad y la utilidad que es el fin de toda empresa.

En los actuales escenarios, donde la única constante es el cambio, las organizaciones ya sean públicas o privadas deben estar en continuo desarrollo e innovación, porque no es posible quedarse relegado ante los avances tecnológicos, ante los grandes flujos de información, nuevas tendencias y herramientas de administrar desde la perspectiva globalizada, frente a las necesidades y expectativas de los usuarios; y mucho menos de ser desplazados por la competencia, es fundamental estar preparados para desarrollar nuevas alternativas que proporcionen una diferencia competitiva para cumplir con los objetivos trazados por la organización.

En el caso de estudio, en el sector agrario colombiano se evidencia la pobreza, y una de metas del gobierno Nacional es la de combatirla generando más sistemas de movilidad social e institucional. El propósito en los cuatro años de gobierno es incrementar como mínimo en un doce por ciento, el área cultivada del país que hoy bordea las cinco millones de hectáreas y esto se lograra con medidas de carácter tecnológico para enfrentar el cambio climático, en este sentido se caracterizarán 1.918 especies conservadas en los bancos de germoplasma para el desarrollo de la nueva agricultura; se liberarán comercialmente 26 variedades de híbridos y de clones; se transferirán 20 paquetes tecnológicos disponibles hacia las comunidades agrícolas y se llegará con semillas mejoradas y certificadas a 677 mil hectáreas. También se fijó la tarea de avanzar, a un ritmo de 50 mil beneficiarios cada año, con asistencia técnica y en alcanzar 40 protocolos sanitarios para ampliar el acceso del país a los mercados internacionales tanto en el área vegetal como en la animal.

En el Departamento de Nariño el nivel de ingreso per cápita de un nariñense es por debajo del 50% del promedio nacional. Aunque en la última década el crecimiento promedio de la economía nariñense ha sido superior al de la economía nacional, continua siendo precario y en consecuencia se mantiene los problemas estructurales de la región como la pobreza; la desnutrición; barreras de acceso a la tecnología, al financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales; deficiente infraestructura de comunicaciones, y servicios básicos.

La zona norte del Departamento de Nariño donde se encuentra ubicada la Distribuidora Mundo Agrícola, cuenta con 20 municipios, abarca el 15.35% del territorio y su población representa el 18.5% de total del Departamento con un total de 285.399 habitantes de los cuales un 76% vive en el sector rural. En el área económica se hace necesario mejorar los procesos productivos y la competitividad valorando los principios de sostenibilidad, equidad, y sustentabilidad, que le permitan salir del estado actual y desarrollarse armónicamente con el resto del territorio.

Con este panorama nacional optimista para el sector agropecuario, se hace más indispensable aún para la Distribuidora Mundo Agrícola la formulación e implementación de un Plan Estratégico que le permita además de aumentar su productividad, la articulación con los sectores público, privado, gremial, solidario y la comunidad en general para la construcción de equipamientos estratégicos de alto impacto, para el mejoramiento de la productividad y competitividad de la región buscando una revitalización social y económica.

Este escenario implica un enorme desafío para la empresa, porque no solo la obliga a insertarse comercial y económicamente a nivel local y regional, sino también a resolver problemas internos que la afectan, como la desconfianza para invertir causada por la inseguridad, la violencia y los temas de narcotráfico y de grupos ilegales alzados en armas.

La investigación desarrolla el diseño de un plan estratégico para la empresa Distribuidora de insumos agrícolas denominada Mundo Agrícola en el Municipio de San Pablo en el Departamento de Nariño, inicia con la recopilación de información secundaria para establecer las bases para el estudio del entorno de la empresa, enfatizándose en el entorno económico en general, demográfico y geográfico; sin dejar de lado cuestiones políticas, socio-culturales, tecnológicas y ecológicas.

El tema de la competencia se analizó por aparte, dada su importancia para la empresa, se investigó la situación actual y las perspectivas del mercado de los insumos agrícolas, mientras que para el acápite del mercado nacional se aplicó, además, el modelo del diamante competitivo y el enfoque de las cinco fuerzas que mueven la competencia, del Dr. Michael Porter. Todo ello permitió la determinación de las oportunidades y amenazas que el medio externo presenta a la empresa.

Seguidamente, a partir de la información disponible y recopilada por los autores, se analizan detalladamente las cuatro áreas funcionales de la empresa: administrativa, de operaciones, contable y financiera y mercadeo y ventas para determinar las fortalezas y debilidades.

Finalizada la etapa de análisis, se definió el perfil estratégico del negocio a través de la definición del mismo, de su posición competitiva, del concepto que tiene la entidad de sí mismo y de un análisis de las brechas que afectan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Se concluye con la propuesta de un plan estratégico, donde se hace hincapié en la direccionalidad de Mundo Agrícola en el Municipio de San Pablo (Nariño), sus decisiones estratégicas, objetivos de largo plazo, políticas y opciones estratégicas, para finalizar con la selección de acciones concretas que le permitirán incrementar la productividad y llegar a un nivel superior de funcionamiento. Con base en ello, se propone un plan de acción por área funcional para el logro de dichas estrategias.

1. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA EN EL MUNICIPIO DE SAN PABLO (NARIÑO) PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2011 – 2015.

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Diagnóstico. En el departamento de Nariño, en el Municipio de San Pablo esta ubicada la Distribuidora Mundo Agrícola la cual se dedica a la venta de productos e insumos agrícolas. En los últimos años se observa competencia dentro del mismo municipio y en otros municipios cercanos, debido principalmente a la falta de concientización de sus propietarios acerca de la importancia de la función de planificar y proyectar la empresa, creando un ambiente de imprevisión. La comercializadora muestra desconocimiento en métodos apropiados para solucionar y enfrentar a la competencia mediante la Planeación y la Prevención.

1.2.1.2 Pronóstico. El continuar funcionando bajo los parámetros establecidos hasta el momento representará para Mundo Agrícola una disminución de sus clientes, el desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado actual y las fortalezas con que actualmente cuenta, permitiendo que otras empresas del sector alcancen mayores oportunidades en el mercado y logren captar los clientes potenciales de la empresa, generando una disminución en las ventas, que limitarían su permanencia en el mercado.

1.2.1.3 Control al pronóstico. Por lo anterior se formula un Plan Estratégico para la Distribuidora Mundo Agrícola, que permita elevar su productividad para generar mayores ingresos y mayores utilidades.

1.2.2 Formulación del problema.

¿Es factible diseñar un Plan Estratégico para la Distribuidora Mundo Agrícola en el Municipio de San Pablo – Nariño tendiente a elevar su productividad?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo está estructurada internamente la empresa?
- ¿Cuál es el análisis externo de la entidad?
- ¿Qué oportunidades y amenazas tiene la organización?
- ¿Cuál es la propuesta de redireccionamiento estratégico para Mundo Agrícola?
- ¿Cuál es la propuesta de formulación estratégica para la empresa?

- ¿Cuál es el sistema de indicadores de gestión que le permitiría a la Distribuidora realizar el seguimiento y evaluar el desempeño?
- ¿Cuál es el plan de acción más acorde para tomar correctivos en la organización, que le permita mejorar su funcionamiento?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un Plan Estratégico para la Distribuidora Mundo Agrícola del Municipio de San Pablo-Nariño para el periodo 2011 – 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar cuales son las debilidades y fortalezas de la empresa, a través de un diagnóstico interno.
- Identificar cuales son las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, a través de un diagnóstico de sus entornos.
- Determinar la visión, misión, objetivos y estrategias de Mundo Agrícola.
- Formular una propuesta de redireccionamiento estratégico para el negocio.
- Determinar el tipo de opciones estratégicas acorde con las necesidades de la empresa.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión para la administración de la entidad, que permita hacer seguimiento y evaluar el desempeño.
- Elaborar el Plan Operativo del negocio.

1.4 JUSTIFICACIÓN

A pesar de la situación desfavorable con respecto a la infraestructura vial y a las condiciones de vida en la zona norte del departamento de Nariño, donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio, con las nuevas políticas del gobierno nacional se visualiza una apertura social en la comunidad principalmente rural, que siempre ha estado marginada y discriminada en el desarrollo social y económico del país.

Actualmente se ha iniciado por parte del gobierno central el impulso de programas destinados al desarrollo del campo, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, para fortalecer el poder civil, el apoyo a la pequeña y mediana empresa y la ejecución de programas de manejo de recursos naturales.

Las condiciones socioeconómicas del Municipio de San Pablo son bajas debido a los conflictos armados existentes, a la presencia de cultivos ilícitos y la infraestructura vial,

sumado esto al alto grado de minifundismo por parte de los pobladores en su gran mayoría campesinos. Estos factores aunados a la degradación de los recursos naturales, hacen necesario poner en práctica proyectos de desarrollo comunitario y usos alternos de los recursos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Es evidente así, la necesidad en la región de asesorar y proponer a los pequeños y medianos comerciantes involucrados en el desarrollo socioeconómico de la zona cuya actividad principal es la agricultura, opciones viables mediante un estudio de planeación estratégica que les permita aumentar su productividad, utilizando y preservando los recursos que poseen para desarrollarse en un ambiente competitivo, aplicando acciones correctivas y efectivas para mejorar su posición actual y abrir nuevas perspectivas en un escenario futuro.

En esta zona del departamento actualmente, la actividad comercial se ha desarrollado principalmente en el Municipio de la Unión donde se concentran la mayor parte de almacenes que ofrecen insumos agrícolas, y es visitado por los pobladores de otros municipios vecinos para abastecerse de los productos que necesitan para el desarrollo de su actividad agrícola, aumentando sus costos de producción. Sin embargo desde hace diez años, con la creación de la Distribuidora Mundo Agrícola en el municipio de San Pablo, los pobladores de gran parte de la zona han encontrado en esta empresa la solución a sus problemas para la adquisición de insumos y herramientas de buena calidad y de fácil acceso.

Sin embargo, a pesar de convertirse Mundo agrícola en una alternativa comercial viable para los habitantes de la región, la competencia entre las empresas del ramo se ha intensificado enormemente en los últimos años y existe una tendencia irrefutable hacia la concentración de esta actividad en cada vez menos entidades.

Las tareas de diseñar, implementar y ejecutar las estrategias de una compañía representan el corazón y el alma de la administración de negocios. Por medio de ellas, la gerencia es capaz de apostar por una posición en el mercado, conducir sus operaciones, atraer y satisfacer consumidores, competir exitosamente y alcanzar sus objetivos organizacionales¹. Asimismo, debe reconocer su desempeño pasado y su situación actual con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades para que éstas puedan ser mejoradas o eliminadas, según sea el caso, sin omitir dentro de sus expectativas el sector al que pertenece y, por el contrario, debe identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente. Las empresas de agro insumos no son, ajenas a esta realidad. Los profundos cambios acaecidos en el sector agropecuario colombiano, a la luz de las políticas de apertura de mercados, tratados de libre comercio y globalización, demandan un giro radical en el quehacer tradicional de las empresas encargadas de distribuir insumos para la producción agroalimentaria.

Ante esta compleja panorámica, la empresa Mundo Agrícola, ubicada en el municipio de San Pablo, departamento de Nariño, dedicada a la distribución al por mayor y al detalle de pesticidas, fertilizantes, semillas, herramientas y equipo agrícola en la zona norte del departamento, desde hace más de diez años, es considerada una de las empresas más respetadas en el campo de los insumos agrícolas, pero enfrenta serios problemas de

¹ Thompson y Strickland, 2001

diversa índole como la inexistencia de una adecuada planificación de largo plazo en todas las áreas funcionales de la empresa debido a que se mantiene el esquema familiar, empírico y de improvisación, y por otro, un manifiesto descuido de sus propietarios en las labores de control de las operaciones.

Visto lo anterior, la empresa se encuentra, actualmente, en un lento proceso de supervivencia, pero es muy claro que conociendo la situación cada vez más competitiva del entorno, se hace urgente la formulación de un plan estratégico que pueda guiar de la manera más acertada posible su rumbo.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se utilizó el empleo de técnicas como instrumentos que permitan determinar las fallas y posibles soluciones en la estructura organizacional y operativa de la empresa para buscar el desarrollo integral de la misma teniendo en cuenta el análisis interno y externo. Frente a la necesidad de diseñar e implementar un plan estratégico, se expone un conjunto integrado de elementos metodológicos en un marco conceptual de Planeación Estratégica que permita a sus propietarios involucrarse directamente en la toma de decisiones estratégicas que se deben tomar para lograr una gestión integral.

El Plan Estratégico, como resultado del proceso de reflexión estratégica aporta a la empresa, la apropiación de una serie de objetivos y ventajas de gran interés que facilitara el crecimiento de la misma. Permite además identificar problemas y amenazas que, a mediano y largo plazo, pueda tener repercusión en la empresa y contribuyan a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles para posteriormente proyectarlas en escenarios apropiados y finalmente obtener el mayor provecho de ellos.

Su importancia radica en que sus alcances van mucho más allá de planear, realizar en forma sistemática un sinnúmero de actividades, que a su vez implica el uso adecuado del talento humano y de los recursos con que se cuenta. Por ello el analizar y discutir sobre las posibles alternativas que facilita la Planeación Estratégica frente a la toma de dediciones, le proporcionara a la dirección el seguir tras mayores mejoras y beneficios que reduzcan el riesgo para la misma. Además la Planeación Estratégica es un proceso que mantiene unido el equipo directivo para llevar a cabo la Misión, Visión, objetivos, Principios Corporativos y estrategias basadas en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Por Lo anterior y ante la necesidad de afrontar la solución a los problemas propios de la empresa Mundo Agrícola, como la entrada de competencia y disminución de las ventas se hace necesario la implementación de un Plan Estratégico buscando el emprendimiento de nuevas alternativas y estrategias de mercadeo y ventas para el mejoramiento de su productividad y la contribución al desarrollo de la región.

Una vez desarrollada la investigación y puesta en práctica su diseño para elevar la productividad en la empresa, ésta se beneficiará debido a que se implementaran mejoras en los procedimientos de mercadeo y ventas que actualmente no se están cumpliendo conjuntamente con las estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos de la misma. Por otra parte, esta investigación servirá de herramienta para futuros

investigadores orientados a aumentar la productividad de las empresas dedicadas a la comercialización de productos agrícolas.

1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Esta investigación se realiza en la Distribuidora Mundo Agrícola del Municipio de San Pablo, Departamento de Nariño, en sus áreas administrativa, financiera, de operaciones, de mercadeo y de Ventas.

Está orientada a los propietarios, al nivel administrativo y empleados de esta empresa pionera en el sector agrícola y cuyo objetivo es satisfacer las necesidades comerciales y técnicas de sus clientes. Abarca los problemas que actualmente maneja esta empresa en cuanto a la falta de productividad y al aumento de la competencia, hasta la elaboración de la propuesta del plan estratégico basado en la administración y en el aumento de la productividad.

La investigación proporciona una metodología y llega hasta la formulación de las estrategias, proponiendo su posterior implementación y seguimiento para monitorear y evaluar los resultados obtenidos, convirtiéndose en una herramienta para identificar las actividades que presentan mayores deficiencias y los métodos para mejorarlas, aplicando medidas correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.6 ANTECEDENTES

La Distribuidora Mundo Agrícola nació en el Municipio de San Pablo al norte del Departamento de Nariño, como una respuesta a una necesidad sentida de la población de este Municipio en su mayoría agrícola y pecuaria, por la dificultad para la consecución de materia prima e insumos agrícolas principalmente por la distancia y la condición de las vías que separan al municipio de la capital del Departamento.

Esos hechos conllevan a aumentar los costos de producción, en ocasiones a la pérdida de las cosechas por la demora en la aplicación de los insumos, atrasos en periodos de siembra y en el mantenimiento de los cultivos dando como resultado la baja calidad de los productos y la disminución de la rentabilidad del campesino, deteriorando su calidad de vida y la pérdida de posibilidad de crecimiento económico en mercados cada día más exigentes esto hace que la Distribuidora Mundo Agrícola igualmente disminuya sus ventas y sus utilidades.

Mundo Agrícola, como una entidad comercial de carácter privado ha desarrollado su objeto social a través de la distribución de productos e insumos agrícolas que le ha permitido a través de los años alcanzar resultados como el posicionamiento comercial, estabilidad financiera y la confianza de sus clientes que día a día le exige una mayor diversificación de servicios y ampliación de su cobertura cubriendo otros municipios cercanos como san Bernardo, Belén, Génova y la Unión.

El gran reto para la empresa Mundo Agrícola, es vencer las principales barreras organizacionales: Crear conciencia en sus propietarios de la necesidad de un cambio estratégico; proveer los recursos económicos para ejecutarlo y la motivación para que se proceda con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de

funcionamiento, vencer estas barreras exige una revisión a fondo de su estructura funcional y un trabajo en equipo responsable para iniciar un nuevo ciclo en su historia.

1.7 MARCO TEORICO

1.7.1 Bases Teóricas

La Distribuidora Mundo Agrícola en su afán de cumplir con las exigencias del mercado ha buscado una serie de estrategias administrativas y financieras válidas en su momento, "Todas las empresas tienen una estrategia, sea formal o informal, estructurada o esporádica. Van hacia alguna parte; tienen rumbo, pero muchas de ellas pueden no saber hacia dónde"², y resolver este interrogante es uno de los objetivos de este trabajo.

1.7.2. Planeación Estratégica

Planeación

La planificación consiste en seleccionar una serie de objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones. Por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos pre - seleccionados. Koontz, H. (2001)³ resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y las estimaciones consideradas. (p. 48).

Estrategia

La estrategia es un plan de acción que decide realizar una empresa en pro de obtener y alcanzar las metas propuestas. La estrategia se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001)⁴ plantea lo siguiente acerca de la estrategia: La creación de la estrategia concierne al: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. (p. 45).

² BENAVIDES P., Oscar y NARVÁEZ, Guillermo. "Gerencia Estratégica". Pasto. Páginas Libres, Pasto, 1998. p. 6.

³ Koontz, H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill Editores. P. 48.

⁴ Thompson, A y Strickland, A. (2001). Administración Estratégica. México: Mc Graw-Hill. P. 45.

La creación de una estrategia efectiva inicia con un concepto de lo que la empresa debe o no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse.

Planificación Estratégica

De acuerdo con Kotler, P. (1999)⁵ La planificación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. (p. 38).

Para Steiner, G. (2000)⁶ La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros." (p.20).

La planificación estratégica como lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, por medio de una adecuada selección de estrategias y una toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

1.7.3 Administración Estratégica

David, F. (1999)⁷ define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (p.8).

De acuerdo con Certo, S. y Perter, P. (1999)⁸ "la administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve." (p. 9).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, el planteamiento de objetivos medibles y alcanzables, proponiendo

⁵ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (1999) Principios de Marketing, 2ª edición, Nueva Jersey: Prentice Hall. P. 38.

⁶ Steiner, G. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. P. 20.

⁷ David, Fred (1999). Gestión Estratégica: conceptos y casos 7ª ed. Parte alta del río Saddle, NJ: Prentice Hall. P. 8.

⁸ Certo, S. & Peter, J. (1990). Gestión Estratégica, McGraw-Hill, Madrid. P. 9.

acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para llevarlas a cabo.

1.7.4 Tipos de Estrategia

Estrategias de Integración

De acuerdo con David, F. (1999)⁹ La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las cuales permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. (p.54).

Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Integración hacia atrás: es una estrategia para aumentar u obtener el dominio sobre los proveedores de la empresa.

Integración horizontal: se refiere a tratar de obtener el dominio o una cantidad de acciones mayoritaria de los competidores de la empresa.

Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa.

Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes y en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de comercialización

Desarrollo de mercado: introducir los productos y servicios actuales en otros mercados.

Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejoras en los productos y servicios o agregando nuevos productos o servicios.

Estrategias de Diversificación

Según David, F. (1999)¹⁰ hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

Diversificación concéntrica: se trata de agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

Diversificación horizontal: pretende agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los actuales pero dirigidos a los clientes presentes.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

Diversificación en conglomerado: busca agregar productos o servicios nuevos para clientes distintos a los actuales.

Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o liquidación.

La empresa de riesgo compartido: es mejor conocido como joint venture y ocurre cuando dos o más empresa forman una sociedad o alianza con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

Encogimiento: implica reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir una disminución de ventas y utilidades.

Desinversión: pretende vender parte o una división de la empresa.

Liquidación: la venta de todos los activos de una empresa.

1.7.5 Modelo de la Planificación Estratégica

David, F. (1999) señala que "las etapas de la planificación estratégica son tres: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia." (p.5).

Sin embargo, el proceso de planificación estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes; la selección de la misión y principales metas corporativas; el análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización; la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y la implementación de la estrategia.

La Formulación de la Estrategia consiste en determinar la misión y visión de la empresa, analiza el ambiente interno y externo de la organización para fijar los objetivos a largo plazo y poder de esta manera generar estrategias alternativas para adoptar las estrategias específicas que se alcanzaran. La correcta elaboración de esta etapa es de gran importancia, ya que las decisiones estratégicas a ejecutar en la implementación pueden influir significativamente en la organización.

1.7.6 Análisis DOFA

DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea la organización, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico.

1.7.7 Productividad

Existen muchas definiciones de productividad y la gran mayoría se vinculan con el ámbito empresarial, sin embargo todos coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de lo que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa.

En tal sentido, Lawrence, G. (1998)¹¹ destaca la productividad como: "la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Se puede cuantificar dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la producción-recurso; es decir, produciendo más o mejor con un nivel dado de recurso." (p. 79).

Terry, G. (1998)¹², define "la productividad como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre lo producido y lo consumido." (p. 112).

Los dos autores Lawrence y Terry, coinciden que la productividad está determinada por lo que se produce y los recursos empleados, lleva implícito criterios de racionalidad en todos los órdenes humanos, tecnológicos y financieros, retornando su condición de proceso y objetivo último de toda empresa independiente de su naturaleza.

En la empresa Mundo Agrícola el único camino para crecer y aumentar su rentabilidad y/o sus utilidades, es aumentando su productividad como resultado directo del incremento en las ventas y ampliación de su cobertura con la utilización de excelentes métodos de trabajo y diversificación de productos y servicios.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien o algo son productivos, si cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Existen además Factores Internos y Externos que afectan la Productividad, entre los factores internos y para el caso de estudio se encuentra el recurso humano, la infraestructura, la maquinaria y equipo y recursos tecnológicos y, entre los factores externos la disponibilidad de inventarios, mano de obra calificada, políticas estatales sobre impuestos, medios de transporte y la disponibilidad financiera.

Finalmente, como afirma Matus¹³ la única forma de construir el futuro es actuar y sólo se puede actuar hoy. De manera que la planificación se refiere principalmente al presente.

¹¹ Lawrence, G. (1998). Fundamentos de Administración Financiera, (4ª. ed.). México: Editorial Harla. P.79.

¹² Terry, G. (1998). Principios de Administración, (8ª. ed.) Editorial Continental, México. P. 112.

¹³ MATUS, Carlos. "Adiós Señor Presidente. Planificación, Antiplanificación y Gobierno". Caracas: Pomaire, 1978. p. 51.

Para ello, debemos utilizar el plan de largo plazo como referencia direccional del plan de mediano plazo, y el mediano plazo como referencia direccional del plan en el día a día.

Se puede hablar de establecer un plan estratégico, del planeamiento de la organización, del desarrollo de mercados, del desarrollo de los recursos, de operaciones, y de la implementación del control y de la continuidad, pero la responsabilidad del éxito o el fracaso de la empresa son de los directivos. “El campo de acción del gerente comprende las personas, las estructuras, el medio ambiente y las estrategias. En ese escenario se mueven las funciones de organización, planeación y control, y la fundamental del liderazgo”¹⁴.

1.8 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.8.1 Contenido temático

- I Presentación de la Investigación
- II Características de la organización
- III Análisis del Macroambiente
- IV Análisis Competitivo del Sector
- V Análisis del cliente
- VI Análisis Interno de la Distribuidora Mundo Agrícola
- VII Análisis DOFA
- VIII Direccionamiento Estratégico
- IX Plan de Acción

1.8.2 Metodología

Para el desarrollo de la investigación se procedió a lo siguiente:

- Efectuar una revisión bibliográfica para definir la estructura del plan y luego desarrollar los contenidos de cada capítulo.
- Determinar la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- Definir las posibles fuentes de información.

¹⁴ SALLENAVE, Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 1996. p. 16.

- Efectuar comunicaciones personales con los funcionarios, propietarios, administrador y demás empleados que pertenecen a la organización objeto de la investigación, así como con personas que se desenvuelvan en el medio externo de interés.
- Sintetizar, analizar, mejorar, corregir y procesar la información obtenida.
- Diseñar, con base en la información y el análisis, el plan estratégico correspondiente en forma escrita.

De acuerdo con la estructura seleccionada, la sección de análisis externo se desarrolló por medio de la recopilación y el análisis de información disponible en diversas organizaciones nacionales, estatales y privadas, relacionadas con la actividad a que se dedica la empresa. Asimismo, las observaciones del asesor de la investigación y de personas involucradas con los agros insumos.

El acápite correspondiente a la situación actual de la empresa se basó en comunicaciones personales con el administrador y funcionarios de la empresa objeto del estudio, así como en los puntos de vista y opiniones de los clientes regulares de la misma, y en los conocimientos adquiridos por uno de los autores, propietario de la empresa.

Para elaborar el tema del perfil estratégico, la información se basó principalmente en la "estrategia" percibida por los autores, por su conocimiento y experiencia en el sector.

El último punto corresponde a la presentación de una propuesta de un plan estratégico que permita cumplir con la estrategia genérica elegida. En este caso, el análisis profundo de toda la información de los acápites anteriores se constituyó en el eje central de la propuesta, al tiempo que la incorporación de las observaciones y sugerencias atinentes a las necesidades reales de la investigación por parte del asesor y de los miembros evaluadores.

Se utilizó el Método Deductivo, debido a que este procedimiento parte de lo general para llegar a conclusiones particulares permitiendo identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de la misma y además clarifica el conocimiento. El método deductivo es básicamente un proceso lógico que parte de premisas o leyes de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares que garantiza la confiabilidad del trabajo, y esto se logró a través de identificar los aspectos que hacen parte del tema de estudio, observándolos desde su contexto global y adentrándose a cada parte de este contexto, es decir, a través de un punto de vista analítico y sintético.

Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con características similares a la investigada.

1.8.3 Tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método exploratorio descriptivo, el cual permitió reunir la suficiente información con el propósito de llegar a establecer las causas

que originan el problema como las características demográficas, conductas y actitudes de las personas, comportamientos de los clientes y además nos permitió determinar la relación entre las variables y posterior análisis e interpretación; todo este proceso se logró a través de técnicas de recolección de la información como la observación directa, entrevistas y cuestionarios. Así como la información secundaria sobre el tema.

Se trazó un horizonte de planeación de cuatro años, para la Distribuidora Mundo Agrícola, que le permitirá ser más competitiva en la región.

1.8.4 Método de investigación

Se utilizará el Método Deductivo, debido a que este procedimiento parte de lo general para llegar a conclusiones particulares permitiendo identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de la misma y además clarifica el conocimiento. El método deductivo es básicamente un proceso lógico que parte de premisas o leyes de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares que garantiza la confiabilidad del trabajo, y esto se logrará a través de identificar los aspectos que hacen parte del tema de estudio, observándolos desde su contexto global y adentrándose a cada parte de este contexto, es decir, a través de un punto de vista analítico y sintético.

Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con características similares a la investigada.

1.8.5 Fuentes de información

Para desarrollar el proceso de recolección de información necesaria para el proyecto se acudió a la elaboración de técnicas de recolección y a la determinación de las fuentes:

Fuentes primarias

Esta fuente de información es la más necesaria para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la presente investigación, para la elaboración del Diagnóstico Administrativo se obtuvo la información a través de entrevistas dirigidas a los propietarios y empleados de manejo y confianza de la Empresa Mundo Agrícola.

Para afianzar la información y para las recomendaciones, se emplearon encuestas dirigidas al nivel operativo y a los principales clientes. Al igual que la observación directa del comportamiento organizacional presente en la empresa para complementar el estudio.

Fuentes secundarias

Conformado por los libros de Administración tomados del marco teórico y los demás relacionados con las Nuevas Teorías Administrativas, revistas, periódicos, estudios generales acerca de la situación del departamento y también documentos del DANE y la Cámara de Comercio.

1.8.6 Tratamiento de la información

Una vez obtenida la información, se procedió a codificarla y tabularla, es decir, recontar, clasificar y ordenar en tablas o cuadros. Después, la información tabulada y ordenada se sometió a tratamiento de técnicas de análisis matemático de carácter estadístico.

Finalmente se presentan los datos en forma escrita, representación de cuadros o tablas y diagramas o gráficos para mejor ilustración de los resultados.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

2.1 RECUENTO CRÍTICO

La Distribuidora Mundo Agrícola es una empresa Nariñense nació en el mes de febrero del año 2002 en el Municipio de San Pablo al Norte del Departamento de Nariño. Inició sus actividades como un proyecto familiar, encaminado a comercializar los productos agrícolas, veterinarios, fertilizantes y concentrados.

Un año después, dado el éxito de su labor, se amplió su cubrimiento a otros municipios del norte del departamento como La Cruz, Génova, Villanueva, Florencia, la Unión, Mercaderes y Leiva entre otros, abarcando un gran mercado. Gracias a esta expansión la Distribuidora se afianzó comercial y financieramente.

Actualmente contamos con una participación aproximada del 70% del mercado de insumos agrícolas y veterinarios en el norte del departamento de Nariño, brindando la satisfacción de las necesidades de las empresas y los campesinos que trabajan con estos productos, lo que hace que Mundo Agrícola se consolide como una empresa seria y confiable para sus clientes.

Con un capital de \$6.000.000 aproximadamente, el señor Jorge Ordoñez Ortiz y su esposa María Damaris González iniciaron el montaje de la empresa y con trabajo, esfuerzo y dedicación la fortalecieron cada día, tratando de diferenciarla de las demás empresas de este sector, esfuerzo que se vio recompensado con el reconocimiento de sus clientes, surgiendo la necesidad de ampliar las instalaciones e incrementar su inventario de productos para suplir la demanda cada vez mas creciente.

Los habitantes del Municipio de San Pablo y sus alrededores, acogieron a la empresa por la calidad de los productos y porque además se brinda capacitación y asistencia técnica directamente en las fincas de los productores. Asistencia en la construcción de invernaderos, sistemas de riego, planes de fertilización, de diversificación de cultivos, manejo de suelos, implementación de cultivos y en general Mundo agrícola como empresa se ha especializado en el desarrollo agropecuario.

Esta diversificación de servicios unido al buen manejo comercial, se vio reflejado en el reconocimiento de la comunidad al elegir a su propietario como representante del gremio cafetero en el comité departamental de Nariño y a nivel nacional en el comité Directivo de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, llegando a formar parte del Congreso Nacional Cafetero, hechos que hicieron fortalecer más la empresa.

Así, Mundo Agrícola ha venido prestando sus servicios continuamente por casi diez años en el Norte del Departamento de Nariño y alrededores, generando empleo directo e indirecto, mayores ingresos para los productores y mejorando la calidad de vida de sus habitantes. Inicio con un trabajador que desempeñaba las diferentes funciones y actualmente acoge a cinco trabajadores directos los cuales integran las diferentes secciones de la estructura orgánica funcional de la empresa.

La Distribuidora inicio con un inventario limitado de 100 productos aproximadamente, entre fungicidas, insecticidas, abonos edáficos, químicos y concentrados para todo tipo de

animales. Actualmente distribuye en mayor cantidad los mismos productos, de mejor calidad y tecnología. Los principales proveedores son Laboratorio Bayer, Singenta, Colinagro, Bioiberica Interoc, Dupom, Andimesa Monsanto, Arista, Polimescrop, Proficol, Vecol Agrícola y Vecol Veterinaria, Dow, Limor, FMC Progen Ltda entre otros, de los cuales distribuimos aproximadamente el 40% de sus líneas, en promedio. Hoy Mundo Agrícola maneja un inventario de 800 a 1000 productos agrícolas, veterinarios, y de construcciones agropecuarias.

El portafolio de productos que ofrece la Distribuidora Mundo Agrícola actualmente esta integrado por las siguientes líneas:

- Productos agrícolas
- Productos Veterinarios
- Maquinaria agrícola y de ganadería
- Equipos de sistema de riego y accesorios: plásticos, mangueras, llaves hídricas, impulsadoras hídricas, bombas, etc.
- Equipos de Fumigación manuales y mecánicos
- Equipos de protección personal
- Equipos de inseminación artificial
- Equipos de beneficio de café: despulpadoras y secadoras
- Motores para toda clase de herramientas agropecuarias
- Fertilizantes químicos y orgánicos
- Fungicidas, insecticidas, herbicidas, plaguicidas, nematisidas, larvisidas, ocisidas etc.
- Concentrados

Etapas de la Distribuidora Mundo Agrícola

En su etapa inicial la empresa atendió a sus clientes en un pequeño local ofreciendo herramientas agrícolas por ser uno de los materiales mas utilizados en el municipio y de mayor escasez.

Más adelante se optó por vender productos agrícolas y veterinarios, esta incursión le generó a la empresa un reconocimiento por parte de los habitantes del municipio incrementándose las ventas y las utilidades al final de cada ejercicio.

Estos hechos hicieron pensar a sus propietarios en aumentar el portafolio de productos y siempre buscar diferenciarse de sus competidores por la calidad y la tecnología de sus productos e insumos de categorías de baja toxicidad cambiamos nuestra distribución de productos extremadamente tóxicos a levemente tóxicos, de categoría 1 rojo a Verde 3.

Sumado a estas estrategias en el manejo del inventario de sus productos, se propuso brindar asesoría técnica directa e indirecta con programas de diversificación con variedad de semillas nacionales e importadas y frutales de alta tecnología.

Durante su permanencia en el mercado, Mundo Agrícola ha mantenido la calidad y variedad de sus productos, como distribuidores de marcas reconocidas a nivel nacional, lo que le ha permitido gozar de un buen prestigio comercial y un amplio mercado.

La empresa desde su inicio, se ha posicionado en el mercado con una buena participación, que le permite tener el reconocimiento de sus clientes, de sus proveedores, del sector financiero y de su competencia.

2.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA

2.2.1 Misión Actual

Somos una empresa creada para brindar soluciones integrales a las necesidades del sector agropecuario en el suroccidente colombiano. Queremos ser participes a través de un servicio profesional del crecimiento técnico, económico y personal de quien ha sido objetivo principal de nuestra empresa y nuestros clientes.

2.2.2 Visión Actual

Nuestro compromiso es el desarrollo empresarial y económico de todos nuestros clientes teniendo como base fundamental el respeto, la equidad social y buscar con gran responsabilidad el crecimiento productivo, rentable y sostenible de nuestros clientes y de nuestra área de trabajo.

2.2.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos con los que la empresa inició sus actividades y que han servido de base en la consecución de sus objetivos son:

Integridad: Mundo Agrícola, tiene un compromiso permanente con las normas éticas, técnicas y administrativas que regulan el desarrollo de las actividades de la comercializadora y su entorno.

Solidaridad: La unión armónica y con sinergia de los recursos enfocados en aras del mejoramiento continuo de la empresa.

Vocación de servicio: Actitud y disposición de servicio con los clientes y usuarios en general.

Respeto: Mantener siempre el respeto hacia sus clientes, colaboradores, proveedores y competencia fomentando un ambiente de tranquilidad empresarial.

Participación: Ser participe en el desarrollo de la región y en el bienestar de sus habitantes, promoviendo una cultura de solidaridad.

Responsabilidad: Sus acciones comerciales están dirigidas en pro de la empresa y de la región.

3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.

El análisis del entorno macroeconómico es de gran importancia para conocer en qué condiciones de soporte compite la Distribuidora Mundo Agrícola con otras de la región, o en qué condiciones se desarrollan sus actividades dentro del sector agrario, comparada con otros sectores a nivel nacional. Las empresas, cada vez se abocan a hacer lo que saben hacer bien, dejando el resto de actividades de la cadena productiva en manos de compañías especializadas. En este aspecto se analiza el entorno económico, demográfico, político, jurídico, socio-cultural y tecnológico y el análisis competitivo del sector.

Son llamados factores externos porque son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales los directivos de la misma no pueden ejercer ningún control, son fuerzas que de una u otra forma pueden afectarla significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

3.1.1 Entorno Económico

El crecimiento de Colombia en las últimas décadas ha sido bajo: su promedio en los últimos 30 años es menor a 3,5% anual. En los años noventa el crecimiento promedio de la economía fue inferior al 3% y en la década siguiente, ésta escasamente superó el 4%. En comparación con países en desarrollo de Asia y Europa del Este, estas cifras son escasas e insuficientes para realmente generar impactos sociales estructurales de largo alcance.

La economía, principalmente, esta sostenida por varios sectores de producción nacional, uno de sus mayores productos es el café, se destaca también la producción petrolífera como una de las más importantes del continente con 930.000 barriles diarios, y con la meta de alcanzar el millón en 2012, lo que la convierte en el cuarto productor de América latina, la producción de esmeraldas, la floricultura y otros sectores como la agricultura, industria automotriz, textiles y un gran exportador de café, petróleo, oro, zafiros, diamantes, carbón y gas natural entre otros productos.

El sector agrícola

Desde el tiempo de la colonia, y en los primeros años de la república, la agricultura fue el sector dominante de la economía, en el siglo XIX se constituyó en la base de la economía colombiana y de su comercio exterior, en este periodo se concibió la idea de que la vocación económica de los países latinoamericanos residía en la agricultura y Colombia fortaleció, consolidó e incrementó su producción agropecuaria con miras a cubrir el consumo interno y generar excedentes, debido principalmente al clima del país que, como resultado de su sistema montañoso presenta pisos de variada temperatura.

En la década de los noventa, la agricultura colombiana presentó una crisis, atribuida a la apertura económica, la importación de alimentos primarios y procesados quebró los

precios de los productos agrícolas y arruinó a los agricultores. Los cultivos se redujeron a los que podían competir con ventaja en el mercado como el café, maíz, flores, tabaco, banano y azúcar entre otros; pero, tanto o más que la Apertura, en la crisis del campo incidieron otros factores como la violencia, los narco cultivos y la pobreza en que viven la gran mayoría de la población campesina, hechos que generaron enormes desplazamientos de la población campesina hacia los centros urbanos.

En la actualidad el sector agropecuario afronta además, una compleja coyuntura por la ola invernal y los daños causados en todo el territorio nacional, ante lo cual el Gobierno Nacional ha tomado una serie de medidas urgentes a favor de los agricultores y ganaderos, que le devuelvan la confianza y la estabilidad al sector, consistentes en la reestructuración de las obligaciones y acceso a capitales frescos, a créditos nuevos y blandos en cuanto a plazos y periodos de gracia y bajas tasas de interés para la rehabilitación empresarial de los productores del campo, un plan estratégico de forrajes, vivienda rural y acciones de control fitosanitario.

En general la economía colombiana deberá afrontar un 2011 plagado de incertidumbres en lo que a infraestructura se refiere. Se espera que el sector agrícola registre un crecimiento del 1,5% en este año a pesar de que la situación es realmente crítica en toda Colombia, con más de 1,2 millones de hectáreas bajo agua, lo cual producirá un aumento de la inflación en los alimentos.

El mayor problema será la ayuda que deberá ser brindada para reactivar el sector agrícola del país, recomponer la infraestructura y maquinaria, pero sobre todo encontrar una solución para las miles de hectáreas que no pudieron ser cultivadas a causa de las inundaciones. Indirectamente toda esta situación acarreará una pérdida de muchos empleos relacionados al sector agropecuario directa e indirectamente, promoviendo también el empleo irregular y por ende el desequilibrio económico de esta área de la economía.

El Departamento de Nariño no es ajeno a estos problemas que afronta el sector agrario. Dentro de las ayudas propuestas por el gobierno central, se ha socializado el Programa de Desarrollo con Equidad, el cual reemplaza al antiguo Agro Ingreso Seguro, con nuevas herramientas para beneficiar al sector agropecuario, con una línea de crédito para productos de ciclo corto con tasas de interés del 3.5% al 4.4% anual, bastante bajas en el mercado.

Los pequeños productores tendrán mayor oportunidad de acceder a estos créditos que otorga el Gobierno para reactivar el sector campesino. Además existen incentivos a la capitalización rural que están entre el 20 y 40 por ciento, dependiendo si es mediano o pequeño productor sumado a una convocatoria de riego y drenaje. Estos proyectos se llevarán a cabo de acuerdo a lo planeado a partir del mes de octubre de este año, con una contrapartida del Gobierno Nacional que se reduce en el 70% para pequeños productores y 60% para medianos productores, también se ofrecerá asistencia técnica. Los recursos los administrará Finagro.

En el Municipio de San Pablo (Nariño), un 80% de las familias se dedican a actividades agropecuarias, en donde predomina el cultivo del café. En San Pablo existe un predominio absoluto del minifundio, que se agudiza día a día gracias al excesivo fraccionamiento de la tierra. Según las estadísticas del municipio los predios existentes se distribuyen en los siguientes porcentajes: menos de una hectárea 37.17%; 1-3has.

38.10%; 3-5 has. 14.37%; 5-10has. 8.36%; y 10-20 has. 1.85%.

PIB: La economía colombiana creció en un 4.2% en el año 2010, de acuerdo con los cálculos preliminares hechos por Planeación Nacional señalan que el PIB del año pasado fue impulsado mayoritariamente por el sector minero y canteras con un 12,5%, comercio, restaurantes y hotelería llegó al 7,2%, electricidad 4,7%, industria manufacturera creció 4,3%, transporte 4,2% y financiero un 3,2%. Mientras que los sectores que continúan más rezagados son la agricultura que cayó 1,8% y la construcción que descendió 5,5%.

La estimación de Planeación Nacional es que el PIB este año llegue al 5%, sin embargo teniendo en cuenta el invierno, que afectó al 60% de los municipios del país, se estima que la economía nacional caerá 0,4%. Con este indicador el centro de estudios redujo su estimación del PIB de 5% a 4,6%. Existe un riesgo mayor que sea a la baja, no solo por el invierno, sino por factores externos y de la situación de nuestros socios comerciales, pero en el peor escenario se espera cerrar el año 2011 con un crecimiento de 3%.

Se estima que uno de los puntos fuertes del crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) colombiano será el plan previsto por el Gobierno para la reconstrucción de las zonas y vías afectadas por el invierno, que contribuiría a un aumento sostenido de la economía en los próximos años. La minería y la construcción serán los motores este año.

INFLACIÓN: Colombia en el año 2010 superó las expectativas que había establecido el Banco de la República. El índice de precios al consumidor fue del 3.17 por ciento, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane. Los sectores que más presionaron el costo de vida fueron salud 4.31%, alimentos 4.09%, educación 4.01% y vivienda con el 3.69 por ciento, entre otros. La ciudad con la mayor variación en el costo de vida fue Valledupar, con el 4.20%, y Tunja la de menor con el 1.93%.

Para el 2011 se espera que el crecimiento de los precios (inflación) sea del 3,4 por ciento, por la subida del precio de los alimentos, y la tasa de cambio (dólar) estaría en 1.800 pesos.

Los datos actualizados de la Inflación en Colombia en el 2011 son:

Periodo	IPC	Variación Anual
Enero	106.19	3.40%
Febrero	106.83	3.17%
Marzo	107.12	3.19%
Abril	107.25	3.23%
Mayo	107.55	3.02%
Junio	107.89	3.23%

TASAS DE INTERÉS: Es importante analizar el panorama de la tasa de interés y la actividad financiera de un país, mediante la revisión de la evolución económica y la relación con otras tasas de interés del mercado financiero. En Colombia se espera que el crecimiento del producto interno bruto este año oscile entre un 4% y un 4,5%, y que la tasa de inflación termine en un 3% o menos. Las lluvias tendrán un efecto sobre los precios de los alimentos pero será temporal.

Se concluye, que el año 2011 no será un año fácil para la economía colombiana. El impacto de la ola invernal con aproximadamente \$10 billones de pérdidas y los nubarrones que aún cubren el panorama internacional, tras la crisis financiera del 2009, serán los duros retos a enfrentar. La Comisión Económica para América Latina, Cepal, vaticina que el Producto Interno Bruto, PIB, de nuestro país crecería el 4% en el 2011 manteniendo su desaceleración, no por los efectos del invierno, aunque la emergencia es grave, sino por la revaluación del peso que golpeó a las empresas y el empleo, más el desbordado déficit comercial de la balanza de pagos. Una forma de corregir ese desbalance de aproximadamente unos US\$3.000 millones, es mediante el aumento de las exportaciones, diferentes a las de minería y petróleo, y la disminución de las importaciones.

El gran desafío del 2011 serán las millonarias inversiones a ejecutar en la reconstrucción de las zonas afectadas por las inundaciones, cuyo costo no ha sido aún calculado oficialmente. El Gobierno destinó un billón de pesos para esas obras luego de declarar la Emergencia Económica. El gran protagonista el año entrante será el sector de la construcción y de las obras civiles, ya que tendrá un papel clave en la recuperación de la infraestructura básica destruida por el invierno tales como diques, carreteras, puentes y viviendas, este sector generará nuevas oportunidades de negocios y de creación de empleo, para contribuir a la reactivación industrial que comenzó a darse a partir este año.

Si bien las perspectivas para la construcción son positivas, lo contrario le sucederá al sector agropecuario, pues perderá dinamismo, con consecuencias en el alza de los precios de los alimentos, amenazando de paso la meta de 3% de inflación para este año.

Pese a los acontecimientos registrados a lo largo del 2010: revaluación del peso, ola invernal y la débil recuperación de Estados Unidos y Europa, se prevé que la economía colombiana terminará en el 2011 con unas cifras muy similares a las del 2010, es decir un crecimiento alrededor del 4,5% y un índice de precios por debajo del 3%.

En lo corrido de este año, el Banco Central ha ordenado el cuarto aumento en las tasas de interés. Las razones que impulsaron la toma de esta decisión son: el riesgo de no tener sustentabilidad frente a desbalances financieros a mediano plazo, ayudado por un crecimiento de la demanda interna sumados al auge de los créditos. Asimismo, se impulsa la subida por la caída constante del valor del dólar en país.

En el Departamento de Nariño la economía está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Cuadro 1. Matriz del Entorno Económico

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Tendencia al Crecimiento Económico del país.				X
Impacto de la ola invernal en Colombia				X
Tendencias a disminuir las tasas de interés en el sector financiero.				X
Políticas del Estado para infraestructura de las vías				X
Tendencia a reducir los índices de inflación.			X	
Políticas de erradicación de cultivos ilícitos				X
Políticas del Estado de apoyo al sector agrario				X
Acuerdos Internacionales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos		X		X
Crisis del sector agrario en Colombia por acontecimientos de terrorismo y desastres naturales.	X			
Contracción del sector agrario por desconocimiento de programas de ayuda.	X			

Nota: A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; OM: Oportunidad mayor; Am: Amenaza menor; Om: Oportunidad menor

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

3.1.2 Entorno Demográfico y Geográfico

La demografía está determinada por tres componentes básicos: la fecundidad, la mortalidad y la migración. En los últimos 35 años, en Colombia se han reducido las tasas de fecundidad, se han disminuido las tasas de mortalidad infantil, se ha incrementado la esperanza de vida de la población y ha aumentado de manera ascendente la diferencia entre los flujos de emigración e inmigración. Esta tendencia demográfica se ha traducido en una pérdida relativa de participación de la población infantil y una transición hacia una mayor participación de la población joven y adulta.

Según los datos del último censo general de población, realizado por el Departamento Administrativo Nacional de estadísticas (DANE), la República de Colombia contaba el año 2005 con 42.888.594 habitantes, de los cuales 31.886.602 (74,3%) habitan en las cabeceras municipales o distritales y 11.001.990 (25,7%) en el sector rural. El 51,4% son mujeres y el 48,6% hombres. Se evidencia también en Colombia la percepción sobre el proceso de envejecimiento de la población colombiana, esto significa que cada vez es menor el porcentaje de nacimientos y es mayor la proporción en edad adulta. Lo anterior implica que los jóvenes -quienes apenas están ingresando al mercado laboral y quienes cuentan con las mejores perspectivas de potenciar el crecimiento de la productividad- tendrán el peso más alto en la población y la que más incide sobre el crecimiento económico del país.

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte, y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del

Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

En el Departamento de Nariño aun la mayoría de la población vive en el área rural un 57% y el 43 % reside en las cabeceras municipales. El número total de habitantes es aproximadamente de dos millones.

Municipio de San Pablo (Nariño)

Se encuentra localizado en el norte del departamento de Nariño, a 123 km de la ciudad de Pasto, Capital del departamento, limitando por el norte con el Departamento del Cauca Municipio de Bolívar, por el sur con los Municipios de Colón y La Cruz Departamento de Nariño, por el oriente con los Municipio de La Cruz Nariño y Municipio de Bolívar Departamento del Cauca, por el occidente con los Municipio de La Unión Nariño y Municipio de Florencia Departamento del Cauca. El Municipio de San Pablo tiene una extensión total de 113,71 Km², con una extensión de área urbana de 39,7 Km², ey un área rural de 74.01 Km². Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) de 1400 a 3350 y una temperatura media: 18°C y 10°C^o C.

El sector Urbano está conformado por 26 Barrios: Balcones del Mayo, Villa Cristina, La Brisa, Los jardines, Samanes, Juanchito, Las Cuadras, La Fuente, Avenida los Estudiantes, Fátima, Alcibíades Zambrano, Los Ángeles, Catorce de Agosto, Porvenir, Lourdes, Niño Jesús de Praga, Bolívar, Comercio, Colonial, Sagrado Corazón, Comunal, Calle Angosta, San Carlos, El Pino, Avenida La Playa.

El sector Rural lo componen 47 Veredas: Aguadas, Altamira, Bellavista, Araditas, Betania, Dantas, Ramal Alto, Ramal Bajo, El Agrado, El Diviso, El Mesón, Escubillal, Francia, Robles, Tablón, Alto Llano, Campobello, Cantarrano, Diamante, El Alto, La Cuchilla, La Chorrera, La Elvira, Lindero, Los Llanos, Nueva Florida, Playa Alta, Playa Baja, Chilcal Alto, Chilcal Bajo, Derrumbes, La Florida, Las Palmas, Lucitania, Praditos, Yunguilla, Lagunitas, Achupallas, Bateros, El Bohío, La Brisa, La Cañada, Las Juntas, Vega Quito, Llano Chiquito, Laderas y Briseño

El Municipio de San Pablo cuenta con dos zonas climáticas bien definidas, de clima medio y frío, aproximadamente 2474 hectáreas. En su territorio se encuentra la central hidroeléctrica del rio Mayo que provee parte de la energía para la región.

En cuanto a las vías de comunicación, la malla vial del casco urbano, en general, se encuentra en buen estado, en un 95% aproximadamente pavimentadas, sin embargo las vías de penetración, que comunican a las veredas con las cabeceras corregimentales están en regular estado de conservación, adoleciendo de un mantenimiento continuo, ampliación y terminación en los sitios más alejados del municipio. San Pablo cuenta con un servicio de buses colectivos que opera principalmente los días de mercado, pero no cuenta con un servicio de transporte público que vincule la zona oriental del municipio con la cabecera municipal. La mayor frecuencia de viajes semanales de las rutas de transporte público se presenta en el tramo que une a San Pablo con Pasto y Cali, actualmente existen 6 empresas de transporte prestando el servicio en el área municipal.

San Pablo tiene una población de 18.103 habitantes según datos del censo 2005 (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística). Ocupa el puesto 17 de los 64 municipios que hay en el departamento de Nariño y representa un 1,1740% de la población total de éste.

A nivel nacional, San Pablo ocupa el puesto 387 de los 1.119 municipios que hay en Colombia y representa un 0,0422 % de la población total del país.

La principal fuente de trabajo es la agricultura, los principales cultivos son: el maíz(39.25%), en segundo lugar el café (37.26%), plátano (13.5%), Fríjol (2.09 %), fique (2.93%), yuca (2.52 %), mora (0.68 %), caña panelera (0.63 %), cultivo de arveja, tomate de mesa (0.21%), cultivo de Achira (0.58%), cultivo de papa (0.21%) y Olluco (0.18%). Existe también explotación pecuaria y piscícola.

Según los indicadores básicos el índice de hogares con necesidades básicas insatisfechas – NBI en la cabecera municipal es de 20.79% y en el resto del territorio es de 37.51%. Según el DANE las necesidades básicas son: vivienda inadecuada, hacinamiento, servicios básicos inadecuados, inasistencia escolar y alta dependencia económica. Se consideran hogares con NBI los que presenten deficiencias en mínimo dos variables de las anteriores. El promedio de personas por vivienda es de 5, este indicador muestra que en algunas viviendas habitan más de un núcleo familiar, lo cual indica que La población del Municipio de San pablo tiene un porcentaje de hacinamiento que supera el 10.5%, además se tiene en cuenta que 64 viviendas deben ser reubicadas por riesgo y amenaza natural y el 80% de las viviendas en la zona rural necesitan la adecuación e implementación de saneamiento básico¹⁵.

El comercio que se ejerce a través de pequeñas unidades económicas ubicadas en los cuatro corregimientos (zonas pobladas) abastece a la población de los productos de primera necesidad y a su vez son canales de intermediación de la producción agrícola y pecuaria entre San Pablo y otros centros de consumo. La actividad del comercio, aunque no es una gran generadora de empleo, por lo menos ocupa una o dos personas fuera de la mano de obra familiar.

El turismo es una actividad importante. Se trata de incentivar este sector a través de las atracciones turísticas que posee San Pablo como: el Santuario de la Virgen de la Playa, la hidroeléctrica del río Mayo, la piscina semi-olímpica del Colegio Nacional Antonio Nariño, la Plaza de Bolívar, la estatua de Cristo Rey, etc.

San Pablo cuenta con la IPS “Hospital San Carlos” que es una institución hospitalaria de nivel Uno, por lo cual la población que requiere tratamiento médico más complejo debe ser trasladada a centros hospitalarios de nivel dos ubicados en las poblaciones de la Unión y Pasto.

La educación se constituye en la herramienta para la permanencia o transformación de la estructura social, el Municipio de San Pablo (2007), presenta una cobertura del 15.1% en preescolar, 61,3% a nivel de básica primaria y 42,7% en básica secundaria; la cobertura general en educación es del 33,5%.

El panorama de orden público que presenta el Municipio de San Pablo, está caracterizado por dos factores: el conflicto armado y cultivos de uso ilícito. Las Autodefensas Unidas de Colombia AUC, hacen sentir su presencia en San Pablo (Nariño), a partir del mes de agosto de 2002, y realizan una serie de asesinatos selectivos lo que indujo al desplazamiento de la población civil hacia otros territorios.

¹⁵ *Municipio de San Pablo, Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011*

En la zona montañosa del municipio se cultiva aproximadamente unas cincuenta hectáreas de amapola que se comercializa por los narcotraficantes hacia los departamentos del Norte del Municipio.

Cuadro 2. Matriz del Entorno Demográfico y Geográfico

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Ubicación geográfica				X
Vías de acceso en mal estado	X			
Fletes costosos				
Altas tasas de desempleo y subempleo en Colombia y en el Departamento de Nariño	X			
Fuentes de ingreso escasas en el Departamento de Nariño y en el Municipio de San Pablo				X
Presencia de grupos subversivos en el Municipio	X			
Temor del Nariñense en invertir dinero en nuevos proyectos	X			
Cultivos ilícitos y presencia de narcotraficantes	X			

Nota: A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; OM: Oportunidad mayor; Am: Amenaza menor; Om: Oportunidad menor

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

3.1.3 Entorno Político

En Colombia, en razón de la descentralización territorial y de los principios de complementariedad y subsidiaridad entre los distintos niveles y entidades que conforman el Estado, corresponde a los gobiernos locales y regionales, de acuerdo con sus competencias y posibilidades fiscales impulsar, políticas y acciones dirigidas al logro de los objetivos y de las metas del milenio, especialmente en lo relacionado con la nutrición infantil, mejoramiento de ingresos, cobertura educativa, salud materno infantil, prevención del VIH-SIDA, equidad de género, sostenibilidad ambiental, agua potable y saneamiento básico, vivienda, trabajo para jóvenes, acceso a medicamentos esenciales y aprovechamiento de tecnologías y sistemas de comunicación.

En el Departamento de Nariño, en su diagnóstico socioeconómico, la administración departamental debe fijar los objetivos, metas, programas, subprogramas y proyectos estratégicos incluidos dentro del Plan Departamental de Desarrollo, que permita conocer y entender la situación física, económica, sociocultural, poblacional por ciclo vital y sexo, ambiental, financiera y político-institucional de Nariño, e identificar otros aspectos como los potenciales problemas, causas, consecuencias, zonas y grupos de atención prioritarias, recursos y factores del entorno, para que sea la población la principal destinataria de la acción pública encaminada al cumplimiento de los objetivos y metas cuyo logro permita mejorar sustancialmente su calidad de vida.

El Plan de Desarrollo de Nariño, hace énfasis en el Desarrollo Humano Sostenible de la región, el cual requiere cimentarse en el criterio de pensamiento global y actuación local, esta última, desde una sólida plataforma de identidad cultural. El Departamento de Nariño debe asumir dentro de su “hacer” tareas estratégicas como:

- Asumir una posición proactiva frente a los procesos de integración americana (Comunidad Andina, MERCOSUR, ALCA) y frente al ATPA, con el fin de tratar de incidir en la protección de sectores económicos que puedan resultar afectados, como ya ocurrió con la apertura y al tiempo aprovechar las oportunidades que en distintos aspectos lleguen a posibilitar estos procesos.
- Estrechar y consolidar las relaciones económicas, sociales, políticas y culturales con la República del Ecuador, sus provincias, municipalidades y cantones, en especial con los fronterizos. Las posibilidades que hoy brinda el intercambio comercial con el Ecuador son grandes y no se están aprovechando lo suficientemente.
- Consolidar y abrir nuevos caminos de cooperación internacional, especialmente a nivel de ONGs y gobiernos locales que compartan el convencimiento que no solo se debe globalizar las mercancías, sino también la solidaridad como germen de un proceso para la construcción de una ciudadanía planetaria.

Los procesos de planeación y presupuestos participativos que se vienen adelantando a nivel del departamento de Nariño, la propuesta de la constituyente, lo mismo que los estudios prospectivos Nariño 2030 apuntan al fortalecimiento y consolidación de estos procesos, y la construcción de espacios que hagan realidad la conformación de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para viabilizar los propósitos de desarrollo humano sostenible que implica necesariamente, esfuerzos de largo plazo que superan el período de una administración local.

En el Municipio de San Pablo la estructura administrativa esta dada por las secretarías de planeación y obras públicas, gobierno, salud y tesorería que funcionan en las instalaciones del Palacio Municipal. La administración cuenta con un total de 68 funcionarios de los cuales 15 son de carrera administrativa y 53 vinculados por contrato de prestación de servicios los cuales cuentan con un grado de educación de bachillerato, técnico y universitario, a excepción de algunos funcionarios de servicios generales.

Existen 49 Juntas de Acción comunal en el sector rural y 5 en el sector urbano, una junta central (ASOJUNTAS), el Consejo territorial de Planeación, el Consejo Municipal de Desarrollo Rural, 43 grupos de mujeres organizadas con 922 integrantes, 28 organizaciones sociales del sector rural y 10 del sector urbano, 3 organizaciones con grupos vulnerables (Desplazados – Carretilleros y lustrabotas).

La política esta dada a aunar esfuerzos de las diferentes entidades, institutos y empresas que hacen presencia en el Municipio con el fin de lograr un desarrollo equilibrado y sostenible. Además de esto propiciar una mayor participación comunitaria que permita generar en la comunidad una visión autogestionaria del desarrollo a escala local para alcanzar verdaderos escenarios de gobernabilidad.

Cuadro 3. Matriz del Entorno Político

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Débiles canales de información, coordinación y comunicación entre las dependencias de la organización municipal.		X		
Deficiente coordinación entre la planificación sectorial y la rural.	X			
Débil sistema de planificación institucional Municipal	X			
Desconocimiento de los planes a nivel nacional de ayuda para el sector agrario.	X			
Reconocimiento del Sector Agrario en las políticas Gubernamentales a nivel nacional.				X
No existe un canal y/o Modelo de Atención Integral dirigido al ciudadano.		X		
Adopción del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual permite agilizar los tramites de la administración.			X	
Existencia de la página Web principal de la Alcaldía del Municipio de San Pablo, actualizada de manera permanente para la consulta de la ciudadanía.			X	

3.1.4 Entorno Socio-Cultural

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores: posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano. Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada. En los últimos quince años Colombia ha pasado de un lento ritmo de cambio de baja complejidad a un cambio acelerado muy complejo. Las reformas impulsadas desde principios de los años noventa intentaron un ajuste estructural de la economía y un proceso de reforma del Estado con miras a adecuar las instituciones a la nueva Constitución de 1991 y crear un nuevo marco de políticas públicas.

De esta forma se generó un cambio institucional de gran magnitud pero sus resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo, un amenazante déficit fiscal del Estado y un incremento sustantivo de las brechas sociales. El crecimiento económico sostenido de aproximadamente 4% desde la segunda guerra mundial no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y para producir una transformación significativa de la estructura productiva, en la cual Colombia avance hacia sectores dinámicos en el comercio internacional, basados en conocimiento y valor agregado. Este hecho se traduce en el retroceso o el estancamiento del país en importantes indicadores internacionales como el Índice de Desarrollo Humano que elabora el Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo y el ranking del Reporte Mundial de

Competitividad.

La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político. La guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

En síntesis, Colombia en todo su territorio se encuentra en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía.

En el Municipio de San Pablo existe el Consejo municipal de cultura y turismo, encargado de liderar y asesorar al gobierno municipal en la formulación y ejecución de las políticas y la planificación de los procesos culturales y turísticos no ha operado regularmente, debido al poco interés de las autoridades municipales y los sectores representativos de la comunidad, en su organización y funcionamiento, originado por el desconocimiento que tienen sobre la importancia de la cultura, fundamento de la identidad de un pueblo y componente esencial del turismo, factor de desarrollo económico y a la falta de presupuesto.

La casa de la Cultura creada por acuerdo municipal, no cuenta con planta física adecuada ni con la dotación y los recursos económicos necesarios para su funcionamiento. Actualmente funciona en una oficina ubicada en las instalaciones del Palacio Municipal, y su labor se limita a la realización de algunos concursos de pintura, dibujo ecológico, ortografía, comprensión de lectura, etc., descuidando su papel principal de ser centro de formación artística no formal y apoyo a los procesos permanentes de desarrollo cultural, que interactúen entre la comunidad y las entidades estatales para el óptimo desarrollo de la cultura en su conjunto y el fortalecimiento del turismo.

Cuadro 4. Matriz del Entorno Socio-Cultural

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Creciente demanda de bienes y servicios básicos.				X
El municipio no cuenta con un Plan de Desarrollo Cultural	X			
Escasa realización de capacitación en temas culturales.	X			
Falta de infraestructura para desarrollar los programas culturales.		X		
Cambio de los actores de la economía			X	
Desconocimiento de los temas culturales por parte de las personas encargadas de esta área.	X			
Incremento de la seguridad social.				X
Violencia y narcotráfico	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

3.1.5 Entorno Tecnológico

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio, por esto la economía mundial avanza hacia un nuevo modelo basado en el conocimiento por encima de los demás factores económicos tangibles. Si en la era agrícola el recurso central fue la tierra, en la era industrial fue la maquinaria, en la nueva economía que se está formando, el conocimiento y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico es el elemento clave para la creación de la riqueza.

Una "economía basada en el conocimiento" utiliza como recurso central la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información. La importancia de la creación del conocimiento y de las actividades innovadoras como factores de crecimiento económico, no es una teoría nueva, no obstante el reciente protagonismo dado al conocimiento viene explicado por los siguientes factores:

La evolución en el desarrollo de indicadores y métodos de medición han contribuido a considerar al conocimiento como nuevo factor inherente al proceso productivo, que puede ser utilizado en la creación de nuevos bienes y/o servicios (innovación) en la mejora de las actuales operaciones (productos y/o procesos) y en aprovechar la relación con su entorno.

La aparición y desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha contribuido a una mayor facilidad en el uso y creación del conocimiento.

El conocimiento y el capital intelectual son las únicas fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Lawrence Prusak, en su artículo publicado en 1996, afirmaba "Los investigadores en las áreas de ventajas competitivas sostenibles han llegado a la conclusión de que la única cosa que da a una organización ventajas competitivas duraderas, es lo que sabe, como utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas rápidamente."

El entorno tecnológico es muy significativo para el caso de las entidades del sector agrario, dado a que se ha descuidado y más bien se incrementa cada vez más la dependencia tecnológica en el caso de las empresas. El contar con una tecnología adecuada, con un buen desarrollo tecnológico, garantiza, productividad, costos, calidad en la prestación del servicio, y permite el ser altamente competitivo, porque el nivel de desarrollo tecnológico de una empresa, afecta asimismo el atractivo que tiene de hacer negocios y el tipo de operaciones que se pueden realizar.

El entorno tecnológico en el departamento y específicamente en las empresas del sector agrario dista todavía mucho de lo deseable. Algunas de las empresas disponen de conexión a internet, la escasa infraestructura tecnológica, el desconocimiento de las potencialidades que internet tiene para la empresa y la falta de visión e inadaptación a las nuevas formas de mercado se configuran como los principales factores que retraen a las empresas para implementar este tipo de soluciones.

Para las empresas comerciales del Municipio de San Pablo (Nariño), la búsqueda de la integración total de todos sus procesos, la adaptación a las nuevas formas de trabajo, sumado al costo en formación y medios, resulta unos esfuerzos significativos que no están dispuestas a asumir. A medida que las empresas adquieran el necesario bagaje tecnológico y conocimiento de las reglas de la nueva economía comenzarán a establecer las relaciones interempresariales que propicien la explosión de estos modelos de negocio entre las empresas y su entorno. Con seguridad las empresas comerciales del municipio adaptarán estos modelos al igual que adoptaron internet en su momento, y el ritmo de implantación será sin duda bastante más corto.

El análisis del entorno tecnológico permite identificar las tendencias de la innovación tecnológica, en los procesos de producción, en los productos, en los materiales, en la prestación de servicios, gestión administrativa, apoyo a la administración y el grado de adopción que de ella hagan los competidores; ¿de qué manera se pueden aprovechar los cambios tecnológicos en nuestras empresas?; alertar sobre amenazas con repercusión en nuestro mercado, desde sectores diferentes al de nuestra empresa; ayudar a decidir programas de investigación y desarrollo (I+D) y su estrategia; contribuir a abandonar a tiempo un proyecto de I+D; detectar oportunidades de inversión y comercialización; facilitar la incorporación de nuevos avances tecnológicos a la prestación de servicios y procesos y también a identificar socios adecuados en proyectos conjuntos de I+D, ahorrando inversiones.

El nivel de ciencia, tecnología e innovación en el Municipio de San Pablo esta muy atrasado, existe carencia de tecnología, falta de innovación, información, conocimientos, educación adecuada, poca inversión y ausencia del estado como debilidad en las alianzas estratégicas. La administración municipal cuenta con algunos equipos de computo y de comunicaciones, pero a nivel del sector empresarial falta tecnología que le permita realizar sus procesos más ágiles.

Cuadro 5. Matriz del Entorno Tecnológico

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Costos elevados de innovación y tecnología	X			
Tendencias de innovación y cambios en los procesos				X
Falta de cultura y conocimiento de NTIC en la comunidad	X			
Acceso a tecnologías básicas en sistemas				X
Creciente motivación en el sector agrario				X
Obsolescencia de tecnología en equipos y software	X			
Resistencia al cambio	X			
Obsolescencia de tecnología en equipos y programas	X			
Falta de inversión en Comunicación, Tecnología e investigación a nivel nacional, regional y local.	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

3.1.6 Entorno Ambiental

El municipio de San Pablo, es uno de los 62 municipios del Departamento de Nariño, con un área de 147 Kms². equivalente al 0.44% de su área total, ubicado al Noreste del departamento y el Sur-occidente del país. Localizado en la cuenca río Patía, a la cual pertenece la sub-cuenca del río Mayo. La importancia de esta sub-cuenca radica en sus características fisiográficas cuyas pendientes oscilan entre el 10% y 80%, los suelos son de influencia variable de cenizas, depósitos volcánicos, formados de materiales heterogéneos, poco evolucionados de tipo ácido, suelos superficiales a moderadamente profundos. Suelos de fertilidad baja moderada susceptibles a procesos erosivos.

El clima se caracteriza por presentar dos tipos de pisos térmicos: medio y frío de los 147 Kms², 100 corresponde a piso térmico medio (68.0%) y 47 al piso térmico frío (32.0%). La cobertura vegetal es escasa debido a la tala de bosques, especialmente en las riveras del río mayo.

La política de la administración se enmarca dentro de la concientización ambiental de las comunidades, la generación de una nueva cultura del desarrollo, mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo sostenible, a la gestión del medio ambiente y al adecuado uso y ocupación del suelo.

Dentro del Municipio en el área urbana existen algunas zonas de protección que poseen atributos ambientales y otras que pueden constituirse como alguna amenaza o riesgo para los habitantes que por sus características no pueden ser urbanizadas como las áreas destinadas para la implementación de la P.T.A.R y las áreas de los cuerpos hídricos como el río Mayo, quebrada la Brisa, Bateros, La Playa y el Zanjón los cuales corresponden a un área de 15.14 hectáreas.

Desde el punto de vista ecológico la Distribuidora Mundo agrícola puede contribuir directamente con el entorno natural y desarrollo del municipio, con la prestación de asistencia técnica para mejorar la calidad de los productos, con el mejoramiento de los suelos con compuestos orgánicos, mejoramiento de la variedad de pastos, mejoramiento de las razas con técnicas de inseminación y otros proyectos de I+D que se pueden

desarrollar aprovechando la experiencia, el conocimiento, personal calificado y la riqueza de los suelos del municipio.

No puede desconocerse que en todo el ámbito municipal se manifiestan patrones de consumo que producen desequilibrios por desaprovechamiento de los recursos, incremento de materias primas perjudiciales para el ambiente, pérdida de áreas de vocación agrícola; talas forestales, expansión urbana no planificada; la ocupación de zonas de riesgo y la contaminación por desechos domésticos e hidrocarburos; la conversión de drenajes naturales construidos a espacios de vertimientos, reducción de la biodiversidad por procesos urbanísticos y de expansión agropecuaria entre otras.

En contraste, son visibles algunas actitudes positivas colectivas e institucionales que denotan sensibilidad hacia el mejoramiento de la calidad ambiental, la necesidad de ordenar el territorio, aplicación de la ley 99/93 y demás normas ambientales de carácter nacional y local, que regulan y controlan los procesos productivos, con el fin de minimizar los impactos ambientales y garantizar una mejor calidad de vida a la población.

Las costumbres y hábitos culturales sociales de carácter ambiental se han manifestado en diversos aspectos por medio de la Educación sin embargo es necesario profundizar en temas que poseen grandes ventajas comparativas como el ecoturismo que se puede convertir en una estrategia de desarrollo sostenible del territorio, a nivel local y regional; importancia del reciclaje; capacitación en tecnologías limpias; conocimiento de la legislación ambiental (ley 99/93), coordinación con CORPONARIÑO y Secretaría de Gestión y Saneamiento Básico para planes de negocio de tipo ambiental y de educación ambiental.

Cuadro 6. Matriz del Entorno Ambiental

VARIABLE A/O	AM	Am	Om	OM
Ejecución de proyectos productivos que generen impacto ambiental	X			
Desconocimiento de las normas ambientales y escasa cultura ambiental	X			
Alianzas institucionales para participar en actividades en pro del medio ambiente.	X			
Riqueza y biodiversidad natural del municipio con lugares potencialmente aptos para desarrollar el ecoturismo. .				X
Espacios de participación ciudadana para decidir voluntaria y concertadamente las prioridades económicas, socioculturales y ambientales.		X		
Participación en actividades de reciclaje, capacitación y aplicación de tecnologías limpias.	X			
Aplicación del Plan ambiental del municipio.	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

3.2 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Realizado el análisis del sector agrario y su entorno Económico, Demográfico, geográfico, Político, Socio-cultural, Tecnológico y ambiental, e identificados los múltiples factores externos que se constituyen en oportunidades y amenazas, sean estas mayores o menores, se procede a la elaboración de una Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas.

Se seleccionan los factores que más inciden en el sector, en la competencia y principalmente en la empresa objeto de estudio, las tendencias a futuro según estudios y fuentes consultadas, que sean importantes para la determinación de las estrategias que la empresa Mundo Agrícola tendrá que aplicar para la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

Cuadro 7. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM

ENTORNO ECONÓMICO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Impacto de la ola invernal en Colombia	X	
Políticas del Estado para infraestructura de las vías	X	
Tendencia a reducir los índices de inflación.	X	
Políticas de erradicación de cultivos ilícitos	X	
Políticas del Estado de apoyo al sector agrario	X	
Crisis del sector agrario en Colombia por acontecimientos de terrorismo y desastres naturales.		X
Contracción del sector agrario por desconocimiento de programas de ayuda.		X
ENTORNO DEMOGRAFICO Y GEOGRAFICO		
Ubicación geográfica	X	
Vías de acceso en mal estado		X
Fletes costosos		X
Temor del Nariñense en invertir dinero en nuevos proyectos		X
Cultivos ilícitos y presencia de narcotraficantes		X
ENTORNO POLITICO		
Débiles canales de información, coordinación y comunicación entre las dependencias de la organización municipal.		X
Débil sistema de planificación institucional de la administración municipal		X
Desconocimiento de los planes a nivel nacional de ayuda para el sector agrario.		X
Reconocimiento del Sector Agrario en las políticas Gubernamentales a nivel nacional.	X	
No existe un canal y/o Modelo de Atención Integral dirigido al ciudadano.		X
ENTORNO SOCIO-CULTURAL		
Creciente demanda de bienes y servicios básicos.	X	
El municipio no cuenta con un Plan de Desarrollo Cultural		X
Escasa realización de capacitación en temas culturales.		X

Falta de infraestructura para desarrollar los programas culturales.		X
Desconocimiento de los temas culturales por parte de las personas encargadas de esta área.		X
ENTORNO TECNOLÓGICO		
Costos elevados de innovación y tecnología		X
Falta de cultura y conocimiento de NTIC en la comunidad		X
Acceso a tecnologías básicas en sistemas manejo de software y bases de datos.	X	
Obsolescencia de tecnología en equipos y software		X
Resistencia al cambio		X
Falta de inversión en Comunicación, Tecnología e investigación a nivel nacional, regional y local.		X
ENTORNO AMBIENTAL		
Falta de proyectos productivos que generen impacto ambiental		X
Desconocimiento de las normas ambientales y escasa cultura ambiental		X
Alianzas institucionales para participar en actividades en pro del medio ambiente.	X	
Riqueza y biodiversidad natural del municipio con lugares potencialmente aptos para desarrollar el ecoturismo. .	X	
Espacios de participación ciudadana para decidir voluntaria y concertadamente las prioridades económicas, socioculturales y ambientales.	X	
Aplicación del Plan ambiental del municipio.		X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Esta matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) nos permite resumir y evaluar información económica, demográfica, Política, socio- cultural, tecnológica y ambiental. Para su elaboración se utiliza el siguiente procedimiento:

- Se elabora una lista de los factores críticos que afectan a la empresa incluyendo oportunidades y amenazas, determinantes para el éxito de la misma, identificados por medio del conocimiento de la empresa, y las entrevistas personales a sus propietarios y empleados. En esta lista, se anotaron primero las oportunidades y después las amenazas.

- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se determinan comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se otorga una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del segundo se basan en el sector.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Es importante tener en cuenta que entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Impacto de la ola invernal en Colombia	.070	2	0.14
Políticas del Estado para infraestructura	.070	2	0.14
Tendencia a reducir los índices de inflación.	.001	1	0.001
Políticas de reducción de cultivos ilícitos	.050	2	0.1
Políticas del Estado de apoyo al sector agrario	.150	4	0.6
Ubicación geográfica	.050	3	0.15
Creciente demanda de bienes y servicios básicos	.001	1	0.001
Acceso a tecnologías básicas NTIC.	.001	2	0.002
Alianzas institucionales para participar en actividades en pro del medio ambiente.	.005	2	0.01
Riqueza y biodiversidad natural del municipio con lugares potencialmente aptos para desarrollar el ecoturismo. .	.005	2	0.01
Desarrollo del Sistema Financiero Rural.	.001	3	0.003
AMENAZAS			
Crisis del sector agrario en Colombia por acontecimientos de terrorismo y desastres naturales.	.100	2	0.2
Contracción del sector agrario por desconocimiento de programas de ayuda.	.100	2	0.2
Vías de acceso en mal estado	.100	3	0.3
Fletes costosos	.070	3	0.21
Temor del Nariñense en invertir dinero en nuevos proyectos	.002	1	0.002
Presencia de vendedores informales	.100	2	0.2
Falta Productividad de la Mano de obra rural	.005	1	0.005
Débil sistema de planificación institucional de la administración municipal	.005	1	0.005
Desconocimiento de los planes a nivel nacional de ayuda para el sector agrario.	.050	1	0.05
Condiciones de Pobreza y desigualdad en el campo	.002	1	0.002
Falta de cultura y conocimiento de NTIC en la comunidad	.002	1	0.002
Obsolescencia de tecnología en equipos y software	.001	1	0.001
Barreras de la población rural para desarrollar potencial productivo.	.005	1	0.005
Falta de inversión en Comunicación, Tecnología e investigación a nivel nacional, regional y local.	.002	2	0.004
Falta de competitividad de la Producción Agraria	.050	2	0.1
Desconocimiento de las normas ambientales y escasa cultura ambiental	.002	1	0.002
TOTAL	1.000		2.445

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

Análisis de Resultados

La Matriz de Factores Externos (MEFE), para la Distribuidora Mundo Agrícola presenta un promedio ponderado de 2.445, donde los factores mas importantes y que pueden afectar positivamente a la empresa en el sector agrícola principalmente en el norte del departamento de Nariño son: las políticas del Estado de apoyo al sector agrario; la ubicación geográfica y los espacios de participación ciudadana para decidir voluntaria y concertadamente las prioridades económicas, socioculturales y ambientales de la región entre otros, estos factores colaboran para que la empresa salga adelante y se constituyen como factores de éxito para la Distribuidora en un futuro.

Los factores que según el análisis afectan de manera negativa y en forma considerable a la empresa son: Vías de acceso en mal estado, altos costos en los fletes, presencia de vendedores informales, la falta de inversión en comunicación, tecnología e investigación, la falta de proyectos productivos que generen impacto ambiental y la situación de orden publico entre otros, factores considerados como una amenaza latente para la empresa la cual deberá plantear estrategias para minimizar el impacto.

El resultado final de esta matriz 2.445 indica que la empresa está cerca de alcanzar el promedio en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten amenazas. Se puede observar también, que el entorno que rodea la Distribuidora Mundo Agrícola, es positivo y con posibilidades de crecimiento, presenta una situación relativamente buena en cuanto a oportunidades, cuenta con el respaldo por parte del estado convirtiéndolo en un sector atractivo para la inversión. Sin embargo puede observarse también que presenta grandes amenazas que deben analizarse y considerarse para adoptar medidas necesarias tendientes a contrarrestar sus efectos.

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO

En esta matriz se relaciona las variables más determinantes (oportunidades y amenazas), del sector donde se desenvuelve la Distribuidora Mundo Agrícola, se justifica la influencia de la variable en el sector, su evolución, sus tendencias, al alza, baja o a la estabilización, y por último el impacto o efecto que la variable analizada, tiene sobre la empresa.

Para desarrollar esta matriz se procede a:

- Seleccionar 6 oportunidades y 6 amenazas claves del entorno.
- Relacionar el factor clave con el sector donde se encuentra la empresa.
- Realizar la Justificación y sus tendencias, es decir la explicación técnica de la variable.
- Deducir el impacto sobre la empresa, como la afecta o beneficia.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

No.	VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
OPORTUNIDADES				
1	Impacto de la ola invernal en Colombia	Agrario	La fuerte oleada invernal 2010– 2011, que afectó el sector agropecuario, ha generado complejos efectos en la economía campesina y en la productividad nacional.	Positivo porque el gobierno nacional ha expedido una serie de normas, en donde se establecen mecanismos alternativos que permitan el acceso a los instrumentos financieros y fitosanitarios de manera inmediata a los productores del sector agropecuario.
2	Políticas del Estado para infraestructura	Agrario	Articulación de la oferta de infraestructura regional. Ayudas de cofinanciación con recursos nacionales y regionales.	Esta estrategia del gobierno es positiva para la empresa, porque permite el acceso de mercancías a un costo competitivo y reduce el costo de ventas.
3	Políticas de Reducción de cultivos ilícitos	Agrario	Estrategia integral de intervención del Estado para consolidar zonas libres de ilícitos, en articulación con el Plan Nacional de Consolidación Territorial.	Permite Ampliar y Diversificar el mercado interno y externo de productos agrícolas.
4	Políticas del Estado de apoyo al sector agrario	Agrario	Prestar asistencia técnica a los entes territoriales para mejorar la capacidad para acceder al uso de los instrumentos que ofrece el Gobierno nacional.	Incremento de la producción y la prestación de servicios de asistencia técnica en la región, que permita incrementar la productividad de la empresa y la reducción de costos.
5	Acceso a tecnologías básicas NTIC.	Agrario	Se espera que el sector agropecuario cuente con canales de difusión de la	A la Empresa le permite evitar la competencia de vendedores

			información utilizando nuevas tecnologías (TIC)	ambulantes que ofrecen productos de mala calidad a bajos precios.
6	Desarrollo del Sistema Financiero Rural.	Agrario	El gobierno central, promueve el Acceso a servicios financieros para pequeños productores. (micro-finanzas, ahorro y seguros).	Positivo porque permite reducir la cartera e incrementar el capital de la empresa con recursos externos.
AMENAZAS				
1	Ubicación Geográfica	Agrario	Según el gobierno se debe realizar un mapa de necesidades de infraestructura regional para que su ejecución sea cofinanciada con recursos nacionales y locales.	La apatía de la administración local hace que el Municipio de San Pablo continúe con las vías en mal estado, lo que hace que los fletes sean excesivamente altos, y los costos de producción aumenten, disminuyendo las ventas.
2	Condiciones de Pobreza y desigualdad en el campo	Agrario	Las políticas del gobierno central tienden a coordinar la oferta de educación, salud, saneamiento básico y vivienda de interés social rural así como la equidad en el desarrollo regional rural	Los programas del gobierno central de educación, salud, saneamiento básico y vivienda no llegan hasta el municipio de San Pablo, continuando en las mismas condiciones de pobreza, lo cual disminuye la producción agrícola y la rentabilidad de la empresa.
3	Falta productividad de la Mano de obra rural	Agrario	El gobierno contempla Programas específicos para desarrollar competencias laborales para el sector e Incentivos diferenciados para la formalización del empleo rural.	Disminución en la productividad de la empresa, porque la población no se dedica a labores del campo porque son mal remuneradas.

4	Débil sistema de planificación institucional de la administración municipal	Agrario	El gobierno central ha formulado las políticas para el apoyo y desarrollo del sector rural principalmente estrategias para la recuperación del sector después de la ola invernal.	Las políticas formuladas por el estado pierden su eficacia a la hora de combatir los problemas diagnosticados por una inadecuada selección de funcionarios y contratistas, y por problemas de corrupción. Esto hace que el municipio de San Pablo pierda competitividad y productividad.
5	Falta de competitividad de la Producción Agraria.	Agrario	Acceso a programas de tecnología renovada, Asistencia Técnica Integral e importaciones de insumos directas, así como los beneficios de los Acuerdos de Prosperidad Cafetera	El desconocimiento de los programas que ofrece el estado genera la baja productividad y altos costos de producción. Lo cual conlleva al estancamiento comercial de la empresa Mundo Agrícola.
6	Barreras de la población rural para desarrollar potencial productivo.	Agrario	Para la generación de ingresos el sector debe adaptarse a los nuevos esquemas de Asistencia Técnica Integral y ampliar la escala de la producción (Negocios inclusivos)	El sector en su conjunto debe renovarse para mejorar su productividad, generar empleo y ampliar la competitividad de los demás sectores de la economía del municipio de San Pablo.

4. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR AGRARIO

El Gobierno Nacional, a través del Departamento Nacional de Planeación, formuló el documento “PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014: *Prosperidad para todos*” donde presenta importantes referencias del sector agrario y de las empresas comerciales derivadas de las observaciones hechas por el propio sector.

En este camino hacia la prosperidad, así como unas barreras se van superando, otros obstáculos van apareciendo. Una de las barreras que se puso al frente del país y que obligó a modificar la visión de Gobierno y a adaptar, reformular y reforzar componentes esenciales del Plan Nacional de Desarrollo, fue la fuerte ola invernal que azotó a gran parte del territorio desde la segunda mitad de 2010, y que ha dejado consecuencias devastadoras sobre la población y las actividades económicas principalmente en el sector agrario.

Esta coyuntura es una oportunidad que no debemos desaprovechar, para mejorar las condiciones de vida de las familias afectadas, para generar empleo, inversión y crecimiento con las obras de rehabilitación y reconstrucción, y de adelantar los proyectos de inversión y ajustes institucionales y normativos necesarios para que las consecuencias del cambio climático, y el riesgo de desastres, en los próximos años y para las próximas generaciones, se puedan prevenir, mitigar, o al menos reducir. El sueño de un país seguro y en paz, con bajos índices de pobreza y con una población educada y trabajando.

La Competitividad se la define como “la capacidad de competir”. Desde este punto de vista, la competitividad es un estado de acción que, para poderlo conservar, implica que se tenga un amplio conocimiento del producto que se maneja, así como de los medios con los cuales aquel se produce. Como lo anotaba Cano (2004), citando palabras de Sir Francis Bacon, la competitividad consiste en tener ventajas prácticas para producir un determinado bien y estas ventajas se obtienen del conocimiento.

La producción de cualquier tipo de bien demanda la utilización de una serie de insumos, cuya calidad condiciona en buena parte, la calidad del producto, la intensidad de los procesos productivos y, en últimas, los beneficios económicos que reporta la producción de aquel bien. En el caso del sector agrario, los insumos fundamentales son la tierra, la mano de obra, la semilla, los agroquímicos y la maquinaria.

El suelo es uno de los componentes del insumo tierra y tiene una fuerte interacción con los demás insumos mencionados, las condiciones del recurso suelo en Colombia no son favorables a una competencia intensa en el sector agrícola del país. Lo anterior quiere decir que los suelos de alta calidad en Colombia ocupan una pequeña porción del territorio nacional y obliga, entonces, a enfatizar algunos aspectos estratégicos para afrontar estas deficiencias, como:

- Estudiar el recurso para conocerlo, tanto a él como a su ubicación, con el mayor detalle posible.
- Establecer, de manera muy precisa, cuál es el uso más adecuado de la tierra.
- Investigar a fondo acerca del manejo más adecuado que debe hacerse de los suelos para garantizar su conservación.

Mantener suelos fértiles y disponibles de agua es una ventaja competitiva en el sector agropecuario; por lo tanto, éste debe ser un principio de política. En este sentido es necesario diseñar y poner en marcha acciones orientadas a proteger las fuentes del recurso agua, mantener la cantidad y calidad de los cuerpos de agua y garantizar el acceso equitativo de la población rural a los mismos.

En un escenario de competitividad como el que está vigente hoy en día, el manejo eficiente de los recursos y la minimización de desechos contaminantes son exigencias tanto de las autoridades ambientales como de los mercados internacionales y las comunidades vecinas.

En resumen, este proceso no ha sido equitativo ni sostenible. Un desarrollo sostenible deberá conciliar productividad, competitividad y rentabilidad con equidad y sostenibilidad, es decir, propiciar un equilibrio entre el crecimiento económico y la igualdad de oportunidades, y un uso eficiente y amigable del medio ambiente.

Por lo tanto, en el nuevo entorno productivo precisa diversificar para mejorar o encontrar modelos agrícolas-pecuarios-agroindustriales que sean eficientes en el uso de la energía y de los recursos disponibles, económicamente viables, socialmente aceptados y, además, técnicamente apropiados que no degraden el medio ambiente.

Antecedentes de la Competitividad en el Ámbito Nacional

Para Colombia, a partir de 1991, la globalización de la economía crea nuevos escenarios. Esto significa que productos generados en empresas ubicadas en territorio colombiano, deben lograr su posicionamiento no sólo en mercados externos, sino enfrentar la competencia local que conlleva la afluencia de sustitutos provenientes de la actividad productiva de otros países.

En las negociaciones de la Ronda Uruguay del GATT, cuyas tendencias librecambistas se venían configurando de años atrás, la internacionalización comercial surge como la meta final señalada para los países que, como Colombia, suscribieron el acta correspondiente y otros protocolos multilaterales y que por lo tanto se sujetan a las reglamentaciones que gobiernan el nuevo orden económico internacional, tales como las disposiciones de la OMC. En los años que siguen a la Implantación de políticas de desregulación y apertura comercial por parte del gobierno del presidente César Gaviria, los efectos obvios de estas decisiones tienen resultados diferenciados en los distintos sectores y subsectores de la economía, efectos naturalmente determinados y matizados por las condiciones macroeconómicas del país, en especial aquellas que tienen que ver con el comportamiento de la balanza de pagos, el gasto público y la dinámica de los precios internos.

Este tránsito forzoso de la economía colombiana hacia el nuevo modelo, lleva al gobierno del presidente Ernesto Samper a reorientar aspectos fundamentales del diseño y ejecución de los Instrumentos de política industrial y de la consolidación de una nueva institucionalidad para la construcción de ventajas competitivas. Se crea como organismo asesor del gobierno nacional en temas relacionados con calidad, productividad y competitividad, el Consejo Nacional de Competitividad adscrito al Departamento

Administrativo de la Presidencia de la República y cuya Secretaría Ejecutiva es ejercida por la Consejería Económica y de Competitividad de la Presidencia de la República.

Posteriormente, este Consejo aprueba en diciembre de 1995, la Estrategia Nacional de Competitividad, cuyo objetivo principal es *“movilizar a la sociedad civil y al Estado en la construcción de una visión de futuro, sobre el país que queremos, sobre el país que deseamos legar a las generaciones futuras”* estrategia que intenta construir una nueva cultura de gestión basada fundamentalmente en la concertación entre los sectores público y privado.

En desarrollo de esta estrategia se contempla realizar un conjunto de acciones relacionadas con el Estado, la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología, la gestión, productividad y calidad, la competitividad sectorial y regional, y el manejo del medio ambiente. Dentro de la acción específica relativa a la competitividad sectorial, la estrategia nacional de competitividad se enfoca, en primera instancia, a la concreción de Acuerdos Sectoriales de Competitividad, ASC, basados en dos principios esenciales: el tratamiento de la cadena productiva y la acción concertada de los sectores público y privado.

En 1996, bajo el liderazgo del Ministerio de Desarrollo, se ponen en marcha acuerdos sectoriales de competitividad en las cadenas: Textiles Confecciones, Siderúrgica, Metalmecánica-Bienes de Capital, y Pulpa-Papel-Industria Gráfica. Con base en la experiencia de creación y primeros desarrollos de dichos acuerdos industriales, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural promueve la suscripción de un Acta de Compromiso, en relación con la competitividad para el sector agropecuario y agroindustrial. A través de esta Acta, de fecha marzo 11 de 1996, se configura para estos sectores un Comité Asesor y de Coordinación integrado por: el gobierno nacional, representado por el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, el consejero presidencial Económico y de Competitividad, el jefe del Departamento Administrativo de Planeación Nacional, DNP, y por el director de Conciencias-, el sector privado, representado por los presidentes de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI, y de la Federación Nacional de Ganaderos, FEDEGAN, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, ICA, representado por su delegado y representante de este organismo en Colombia. Este Comité se compromete a concertar y mejorar la eficiencia de las acciones que sean necesarias para diseñar e implementar una Estrategia Nacional de Competitividad para los Sectores Agropecuario y Agroindustrial.

Es así como se inicia la implementación de cinco acuerdos llamados de segunda generación, en las cadenas de: alimentos balanceados-Industria avícola- Industria porcícola; oleaginosas-aceites y grasas vegetales y animales; arroz y su molinería; trigo y su molinería; maíz de consumo humano y su industria procesadora; sector lechero; madera y muebles; papa y su industria procesadora; banano; y acuicultura.

Las dinámicas del sector agroindustrial han exigido a los países mejorar la calidad de productos, hacer eficientes e innovadores los procesos de producción y comercialización, y diversificar productos y mercados. Estos retos han dirigido al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a promover la definición de agendas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, para reconocer y priorizar las problemáticas sectoriales

tecnológicas y no tecnológicas, y focalizar y asignar recursos

Actualmente, los planes y políticas adoptadas por el Estado no han conducido a una recuperación de la actividad, ni han creado un ambiente de inversión en el campo que dinamice la producción, ni han disminuido los riesgos que ella tiene y la baja rentabilidad que la caracteriza en relación con otras actividades económicas, aunque se expresan algunas señales que dan lugar para el optimismo.

Además, los recursos de inversión resultan precarios para generar nuevas oportunidades y franquear los bajos niveles de vida y reconciliación de los colombianos. El país cuenta con una amplia, dispersa e incoherente legislación, regulación, programas, instrumentos, Instituciones y gestión de las actividades rurales (agrícolas, pecuarias, forestales, acuícola, recreativas y ambientales), desarrolladas en la última década con la intencionalidad de alcanzar la equidad, la erradicación de la pobreza y para reducir los sesgos y los impactos de la apertura, todo esto muestra muy pobres resultados en cifras y en realizaciones.

Se precisa, igualmente de un cambio de enfoque sobre el desarrollo rural, el cual debe ser dimensionado de manera que desborde el tradicional enfoque productivista de lo agropecuario (agroalimentario) y forestal, y lo incluya como el espacio para recrear servicios ambientales, conservación y ordenamiento; y, lo más importante, para hacer posible la justicia, el bienestar y legitimar la institucionalidad y la autoridad. Ello implica redimensionar los aportes de una agricultura empresarial, la cual no sólo puede estar orientada a mejorar indicadores macroeconómicos, a exportar para generar divisas, sino que debe contribuir a una mejor distribución del ingreso, empleo y a hacer cercana la equidad.

Existe, entonces, ausencia y carencia de políticas estatales que permitan nuevas alternativas para hacer viable el sector. Reducción de la problemática rural, exclusivamente en términos agrícolas-pecuarios y de pobreza, que no permite aproximarse a una visión integral desde la cual se pueda interpretar el conjunto de dimensiones, interdependencias y articulaciones que dan a lo rural alternativas y condiciones para reposicionarse como factor clave del desarrollo social y económico del país.

Del reconocimiento de la complejidad propia de la dinámica del sector rural y en consecuencia de la misma política agropecuaria y rural se desprende que es en este sector donde el reto de crear conciencia sobre el desarrollo humano sostenible es más necesario, urgente y, supuestamente, difícil de conseguir. Institucionalmente es hora, definitivamente, que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, no sólo sea identificado y asociado exclusivamente con agricultura y ganadería, sino que recupere efectivamente su segundo nombre (desarrollo rural) y éste deje de ser un rótulo, para liderar una gestión que rebase, lo exclusivamente productivo en las actividades agropecuarias-forestales.

Por tanto, en el nuevo milenio el sector rural-agropecuario-forestal y agroindustrial, definitivamente deberá procurar la búsqueda de soluciones a corto y largo plazo y, para ello es imprescindible considerar e identificar tendencias, contextos y escenarios estratégicos disímiles, de orden nacional-local y global, en los que se hace posible la

producción y el mercado; la consideración de estos múltiples factores será vital para reorientar el desarrollo rural, bosquejándose, entre otros, los siguientes:

En resumen, la Colombia rural, cuya economía estaba basada exclusivamente en el sector agropecuario, se ha transformado gradualmente, pero no por ello ha dejado de ocupar un lugar importante en el desarrollo del país y de su economía; espacio rural que a su vez es el escenario de un agudo conflicto social y armado. A pesar de ello, para la economía colombiana la producción agrícola dedicada a las exportaciones y al mercado interno representa aún gran importancia, considerando los volúmenes totales de producción y exportación, la generación de divisas y sus efectos sobre el bienestar o malestar social y distribución del ingreso; así mismo, en su participación en términos del PIB.

Como puede observarse, son muchos los factores que tienen injerencia en el proceso de desarrollo de la agricultura y del espacio rural, y diferentes condicionamientos del mundo externo que hasta el presente han frenado su desarrollo, por lo que se precisa identificar las causas y búsqueda de las posibles soluciones.

Ante esta realidad, Colombia enfrenta tres grandes retos con el desarrollo rural: Aumentar la competitividad agropecuaria-agroindustrial, mejorar las condiciones de vida de la población rural y reducir las presiones migratorias y ambientales.

En la búsqueda de salida de la crisis y sus secuelas, resaltando la importancia del mercado interno Valderrama Abdón ¹⁶ plantea: "Frente al problema del desempleo, especialmente cuando ha sido inducido desde el poder público, surge la fórmula socorrida de subsidiarlo, sin reparar en su costo fiscal. Más lógico parece agotar primero el recurso de poner a trabajar a la masa desocupada y darle la satisfacción de ganarse el pan con el sudor de la frente. Toca a los compatriotas reivindicar el derecho y el deber de alimentarse por sí mismos". Esta aparente eficaz receta, reportaría altos beneficios sociales en el campo, si paralelamente el Estado se comprometiera con una eficaz política de reforma agraria, protección de la vida y del derecho internacional humanitario como mínimas garantías para la producción e impedir la migración y los desplazamientos forzados. No cabe ignorar hasta dónde la sustitución de la producción y el trabajo campesino han contribuido al auge de los cultivos alucinógenos.

Finalmente, para complementar se enumeran las causas de la crisis: conflicto entre lo rural y urbano, asistencialismo, la evolución del trabajo, cada día la participación el sector primario en el conjunto de la economía es más pequeño; el desbordamiento de todas las formas de violencia, corrupción y desintegración territorial y social; la baja cobertura y calidad del sistema educativo; la globalización no crea oportunidades para salir de la pobreza; agricultura y producción no sostenible y conflicto por la tenencia de la tierra.

En esta dinámica e innovadora económica global los países en vías de desarrollo tienen como únicas ventajas comparativas: la mano de obra abundante, desafortunadamente poco calificada, y las materias primas (extracción de recursos primarios) que son cada vez más intrascendentes y menos requeridas, para la economía global.

¹⁶ Valderrama, op. cit., p. 19.

En la cruzada por la internacionalización predomina el criterio utilitarista de que la formación debe estar orientada al saber hacer en la vida y no al saber conocer para interpretar y explicar los fenómenos de la naturaleza y de la sociedad. El saber conocer debe modificar la visión del saber hacer en la vida.

Al replantear lo anterior estaríamos contribuyendo efectivamente a la construcción de un modelo propio evitando el malestar de la globalización. Esta formación, apunta, entonces a participar en la generación de una nueva teoría economía que soporte un innovador modelo de desarrollo, arraigado en las nuevas condiciones y situaciones reales de la sociedad.

4.1 EI AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR AGROPECUARIO

Michael E. Porter aborda el tema de la competencia, en múltiples niveles y desde diferentes entornos. Pone de manifiesto que:

- La clave de la rentabilidad y del crecimiento, más aún, de la supervivencia, está en conquistar una posición competitiva singular y en mejorarla constantemente.
- La prosperidad surge de la capacidad de mejorar continuamente la productividad.
- El progreso de la sociedad nace de las innovaciones del sector privado.

La esencia del mensaje de Porter, es que cada empresa, país y persona debe vencer a la competencia para prosperar en las economías internacionales y domésticas. La competencia es la clave para la excelencia. ¿Preocuparse por perder el trabajo o los servicios está desfasado? Porter cree que un poco de miedo es bueno para todos. "Las compañías que valoran estabilidad, clientes obedientes, proveedores dependientes y competidores aletargados invitan a la inercia, y en última instancia al fracaso," escribió en su estudio de 1990 "The Competitive Advantage of Nations."

Porter es crítico con la idea de que reprime la competencia y daña la economía. En "Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System," exige índices de ganancias de capital más bajos para personas que inviertan a largo plazo. Afirma que los fondos de pensiones y los inversores institucionales deberían dar más explicaciones sobre sus compañías. Es absurdo tener directores de compañías con poca experiencia o interés financiero en la compañía.

Aunque Porter no ofrece una fórmula mágica para el éxito, como punto de partida para desarrollar una estrategia a largo plazo, recomienda un escrutinio muy intenso de las "condiciones de los factores" y "condiciones de la demanda".

Cuando hablamos de competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. (**Calidad y precio**). La competitividad en la empresa es, hoy en día, una palabra muy utilizada. Sin embargo, el término competitividad es muy amplio, ya que agrupa muchos conceptos e ideas dentro del ámbito empresarial. Preguntarnos cómo puedo ser más competitivo también puede significar, por ejemplo, cómo hacer crecer mi empresa, de

qué forma mejorar o cómo diferenciarme de mis competidores. Éstos son sólo unos cuantos enfoques, todos ellos con un objetivo de fondo común: conseguir un crecimiento acorde con los recursos empresariales de que disponemos de tal manera que suponga, a la vez, más beneficios para la empresa. Pero, el cómo conseguirlo depende en gran medida de cómo estén enfocadas las distintas áreas funcionales de la empresa y como éstas contribuyen a convertirla en más competitiva.

4.1.1 El Modelo del Diamante Competitivo

El diamante de Michael E. Porter¹⁷ es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros, el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque todos se encuentran interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos que conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante", son:

- Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Empresas relacionadas horizontal y verticalmente. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- La estructura y rivalidad de las industrias. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Estos atributos del "Diamante" se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica

En el Municipio de San Pablo, Departamento de Nariño y para el sector agropecuario, los factores básicos considerados en este estudio, son:

CONDICIONES DE LOS FACTORIES

Condiciones físico-bióticas

San Pablo es un Municipio rodeado de bellos paisajes, su buen clima, la calidez y nobleza de sus habitantes además de su cultura hacen de este un buen lugar para vivir y visitar. Se encuentra a 123 km de la ciudad de Pasto - Capital del departamento de Nariño, en la vertiente norte del nudo de los Pastos, en la cordillera Centro-Oriental. En su territorio se encuentra la central hidroeléctrica del río Mayo que provee parte de la energía para la región. En el cañón del mismo río se construyó en 1911 el Santuario de la Virgen de la

¹⁷ Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones. (Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991)

Playa, cuenta con importantes ríos como el Río Mayo y Río Hato Viejo que pertenecen a la cuenca del Río Patía.

En este Municipio se identifican líneas productivas como opción de legalidad económica y conservación del medio ambiente, ante la problemática que se evidencia en el entorno biofísico con la presencia de factores que influyen directamente en la comunidad, como la falta de organización y desintegración en procesos que permitan la generación de ingresos para obtener una estabilidad económica, donde las actividades ilícitas no tengan lugar.

Mano de obra

En la agricultura el empleo de mano de obra no es permanente a lo largo del año, debido a sus características de alta dependencia del tipo y ciclo del cultivo o de la especie animal en explotación, así como de su dependencia del medio ambiente, como es el factor clima. Hay épocas de alta demanda de trabajo por ejemplo, para la siembra y la cosecha y épocas de baja demanda de trabajo. Esto produce desempleo temporal y subempleo, cuya consecuencia puede ser el cambio temporal o definitivo del trabajador agrario a otro sector o rama de la economía.

Costo del transporte

El Municipio de San Pablo se encuentra ubicado a 123 km de la ciudad de Pasto, capital del departamento, constituyéndose como uno de sus principales problemas, la distancia y el estado de las vías departamentales, eleva los costos de los fletes y aumenta el costo de producción. Según el Plan de Gobierno local, se hace necesario el mejoramiento y apertura de vías rurales, el mantenimiento de las vías departamentales, la pavimentación y repavimentación de las calles del sector urbano y la pavimentación de la vía intermunicipal Higuerones – San Pablo – La Cruz – El empate.

Factores Avanzados

Estos factores requieren para su desarrollo, personal calificado y modernas estructuras de comunicación que demandan altos niveles de inversión. Esto dificulta el éxito en las empresas a causa de la escasez local de industria y a la dificultad para ganar accesos en mercados internacionales. Dentro de algunos factores avanzados para el sector agropecuario de la región se consideran los siguientes:

Talento humano

De la población residente en el Municipio de San Pablo, el 57.7% ha alcanzado el nivel de educación básico primaria, el 17.8% secundaria; el 1.8% ha alcanzado el nivel profesional y el 0.6 ha realizado estudios de especialización–maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es 14.2%. Dentro de las necesidades del Municipio se encuentran la ampliación de la cobertura educativa y gestión de recursos para garantizar la permanencia escolar y cualificación de docentes; promover convenios con instituciones de educación superior; mejorar las plantas físicas y gestión de recursos para actualización tecnológica de los centros educativos; gestionar con ayuda nacional e internacional la implementación de bibliotecas públicas con proyecto para dotación de sala de cómputo e

internet; garantizar el acceso a la educación pública de la población vulnerable y en general el apoyo a la gestión de las instituciones educativas.

En este panorama se observa que en el Municipio existen profesionales y personas con nivel de estudios especializados, sin embargo, como el municipio no cuenta con empresas e industrias, ni entidades de educación superior las personas que tienen oportunidad de estudiar realizan el cambio de residencia temporal a otros lugares, y mas tarde definitivo para desarrollarse en su profesión.

Servicios Públicos

En San Pablo, existe una Empresa de servicios públicos que presta los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, su naturaleza jurídica es la de una Empresa industrial y comercial del estado del orden municipal, la cual está en proceso de fortalecimiento institucional y modernización empresarial. La empresa no cuenta con instalaciones propias para las actividades de la sección administrativa y con vehículos apropiados para la recolección de los residuos sólidos y para agilizar las actividades propias de la misma. El proceso de fortalecimiento institucional tiene un grado de avance del 70% según los compromisos de gestión que promueve el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Dentro de los planes del gobierno local se encuentran la optimización de la empresa de servicios públicos para el mejoramiento del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo; la destinación de recursos para el tratamiento y disposición final de basuras en la zona urbana y rural; manejo y control de residuos sólidos y líquidos; gestionar recursos para construcción, mejoramiento y ampliación de acueductos y alcantarillados rurales y gestionar recursos para la construcción, mejoramiento y remodelación de las redes eléctricas.

Transporte

El transporte Terrestre en el Municipio, presenta limitantes de conectividad con su zona rural y el resto de los municipios del norte del departamento de Nariño. Dentro del sector agropecuario los pequeños productores y las empresas comerciales derivadas del sector, son las más afectadas. A nivel regional se cuenta con vías en buenas condiciones para el acceso a los principales centros comerciales del departamento.

El Transporte Aéreo se realiza entre las principales ciudades del Departamento, Pasto, Ipiales y Tumaco y un aeropuerto en la población del Charco. Se cuenta con conexiones regionales y nacionales, con grandes limitantes en cuanto a número de vuelos, movilidad nocturna, capacidad de aterrizaje de aeronaves de carga, conexiones internacionales y el clima.

Tecnología de las comunicaciones y la informática

En el Departamento de Nariño existe poca inversión para la modernización de las comunicaciones y la tecnología. En el Municipio de San Pablo existe la cultura de trabajar con los mínimos recursos de infraestructura, y la baja capacidad para invertir en hardware y software. Las fuentes de información utilizadas en la región son las básicas como:

telefonía fija y móvil, software, hardware e Internet a baja escala.

Recursos Financieros

En San Pablo existen tres entidades financieras, que prestan los servicios de ahorro y crédito a los usuarios. Según las estadísticas el 60% de los microempresarios no han solicitado crédito bancario, mientras que el 40% si lo han utilizado para iniciar o para reinvertir en sus negocios o para consumo de libre inversión. Las principales causas por las cuales los microempresarios no utilizan el crédito bancario son: porque no lo necesitan, porque nunca lo han solicitado y los que lo han hecho afirman que las tasas de interés son muy altas, los trámites son difíciles de cumplir y la situación económica no los motiva.

Infraestructura organizacional básica legal.

Las normas legales colombianas determinan los requisitos para la constitución de una empresa, sin embargo estos requisitos para la creación de empresas en el Municipio de San Pablo son mínimos. Esta situación hace que exista competencia informal y presencia de vendedores ambulantes que ofrecen productos de baja calidad y a menores precios.

Instituciones de Apoyo, Control y Vigilancia

En el nivel comercial donde se desarrollan las actividades de la Distribuidora Mundo Agrícola existe el control establecido por la administración municipal el cual no exige presentación de informes ni reporte de actividades. A nivel de apoyo se cuenta con el reconocimiento de los proveedores y apoyo por parte de instituciones como el SENA que orientan y capacitan en temas empresariales y de asistencia técnica.

Ciencia y Tecnología

En esta área el desarrollo del Municipio es muy lento, aunque en los últimos años se evidencian algunos avances en ciencia & Tecnología, sin embargo la administración local debe concientizarse que el conocimiento y el capital intelectual son las únicas fuentes de ventajas competitivas sostenibles. El sector agrario exige que continuamente se desarrollen procesos de investigación tendientes a mejorar su competitividad. Actualmente el sector se encuentra rezagado y solamente es receptor de los avances tecnológicos de otros sectores de la economía.

Marketing

El marketing se define como la ciencia o el arte de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo, es un elemento básico en una empresa de cualquier naturaleza, de su aplicación eficiente, depende en gran medida la supervivencia y estabilidad de las empresas. En el Municipio de San pablo, el Marketing se limita a una fase de información y promoción de sus servicios entre sus pobladores y en algunos casos a los municipios vecinos.

CONDICIONES DE LA DEMANDA

Michael E. Porter, presenta tres características de la composición de la demanda interna:

- La segmentación de la estructura de la demanda interna. Significa que el tamaño de los segmentos pueden ser importante en industrias donde se puede lograr economías de escala, y la importancia de la relevancia de ciertos segmentos en el país que atraen la atención y las prioridades de las empresas de una nación.
- La sofisticación de los compradores domésticos. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.
- La anticipación a las necesidades de los compradores. Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su tamaño y trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional en una industria.

En economía mediante estudios puntuales de mercado de la demanda, puede determinarse el número de demandantes internos, externos y potenciales de los bienes y/o servicios que ofrece el sector de acuerdo a su especialización.

En el caso de estudio en la empresa Mundo Agrícola se analizan estas características y se observa que la demanda interna la constituyen los compradores locales, la demanda externa puede constituirse por los pobladores de otros municipios vecinos y la demanda potencial, conformada por grandes y pequeños agricultores del departamento de Nariño, principalmente zona norte, que en un momento pueden ingresar como clientes directos demandantes de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa.

ESTRATEGIAS, ESTRUCTURAS Y RIVALIDADES DE LAS EMPRESAS

La complementariedad y nexos entre empresas, es importante para producir en primer lugar una demanda cruzada de los productos de unas y otras. A nivel nacional industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo. Más importante aún, es que los proveedores con sede en el país pueden ayudarle a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones comerciales.

La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de fuertes industrias relacionadas, esto es, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras. Ellas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del "diamante" del país.

En el contexto y las circunstancias nacionales y más aún en las regiones existen fuertes tendencias, a competir entre sí. La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio.

En el sector agrario en la parte comercial la tendencia es a incursionar en sectores que antes se consideraban competencia del estado como la asistencia técnica, capacitación y el incremento de la calidad de vida de sus clientes; otra de las tendencias es que el sector de los pequeños y medianos productores debe constituirse o asociarse en cooperativas, para enfrentar un mundo globalizado de economía abierta y la tercera tendencia es promover la competitividad del sector para abrirse paso en la conquista de mercados nacionales e internacionales.

La zona norte del departamento de Nariño se divide en dos áreas comerciales: la primera conformada por los municipios de Taminango, San Lorenzo, la Unión, Leiva y el Rosario, donde la Distribuidora Mundo Agrícola se ubica como la tercera empresa en el sector comercial de insumos agrícolas y en la segunda zona conformada por los municipios de San Pablo, Buesaco, San José, San Bernardo, la Cruz, Belén y Colón Génova se ubica en primer lugar.

La presencia de competidores locales fuertes es, probablemente, el vértice más importante del diamante, por el efecto estimulante sobre todos los otros. La competencia interna en el caso de la empresa del estudio ejerce presión sobre la misma para que se innove y mejore, generalmente esta competencia llega a ser interesante.

A nivel de competencia debe tenerse en cuenta, no solamente los almacenes existentes en la zona en un total de 26, 12 en el Municipio de San Pablo y 14 en otros municipios, sino la continua presencia de vendedores ambulantes informales que ofrecen productos sustitutos a menores precios. Ante esta realidad, la Distribuidora Mundo Agrícola está obligada a innovar su portafolio de servicios, a incrementar su capital de trabajo, a ampliar su cobertura, pero principalmente a ratificar sus bondades como modelo de desarrollo, concentrando sus operaciones en la atención a las necesidades del sector agropecuario.

CADENAS PRODUCTIVAS

Hace referencia a aquellas empresas o instituciones que actúan como proveedores, esto garantiza no solo el suministro eficiente y preferencial de recursos financieros, productos, servicios y materias primas, sino que también facilita los flujos de información e intercambio de ideas e innovaciones, mediante esfuerzos técnicos conjuntos, pruebas de trabajo, investigación, desarrollo, etc., los cuales pueden adoptarse más fácilmente por las otras empresas regionales del sector.

La importancia de estas empresas o industrias complementarias es alta, los proveedores de materias primas pueden dar impulso significativo, permitiendo acceso temprano, más fácil, rápido y a menor costo. La presencia de industrias conexas competitivas es una fuente de ventaja competitiva para el sector, en proporción con la interdependencia técnica, al impulsar la demanda de los productos y servicios básicos y complementarios.

Para el sector agrario comercial, cuyo producto básico es la distribución de insumos y productos agrícolas a pequeños, medianos y grandes productores, los proveedores son

los laboratorios nacionales, quienes suministran los productos y la asesoría técnica necesaria para su aplicación.

Para la empresa su principal proveedor es la Distribuidora Agropecuaria la Hacienda, y otros laboratorios menores pero de igual importancia como Bayer, Singenta, Colinagro, Bioiberica Interoc, Dupom, Andimesa Monsanto, Asrista, Plimescrop, Proficol, Vecol agrícola y Vecol veterinaria y Dow entre otros.

La Plataforma Urbana y Regional del sector está compuesta por los dos atributos del diamante competitivo: las condiciones de los factores y las cadenas productivas, convirtiéndose en los elementos que influyen sobre ella y sobre las cuales se debe actuar para mejorarla.

En el aspecto económico, el comercio es una actividad altamente relacionada con diversos sectores de la economía, requiere para su óptimo funcionamiento de la integración horizontal de numerosos sectores, para su desarrollo plantea la urgente necesidad de fortalecer los instrumentos administrativos y jurídicos del estado, que resuelva los problemas de atribución, coordinación, profesionalización y desempeño en tres ámbitos: las instituciones del sector agropecuario de la administración pública, las instancias del gobierno vinculadas al sector agrario y el estado en cabeza de los departamentos y municipios.

En el aspecto social, el estado debe invertir en el mejoramiento de la infraestructura y la prestación de los servicios públicos (aumento de cobertura y reducción de tarifas), vías primarias y secundarias, mejorar la capacidad de los aeropuertos, sistemas de comunicaciones y seguridad entre otros y en la calidad de los servicios sociales básicos: educación, salud, vivienda y recreación.

En el entorno tecnológico, el estado debe incrementar su inversión en tecnología, innovación y formación, a fin de mejorar la productividad y competitividad de las empresas del sector.

En cuanto a las cadenas productivas, por ser el sector agrario uno de las más importantes de la economía colombiana, el gobierno debe brindar mayor protección e incentivos económicos, implementando políticas de apoyo al sector en cuanto a créditos especiales, políticas de incentivos tributarios y desarrollo tecnológico.

Con esta herramienta “el Diamante de Porter”, analizamos los beneficios del mercado en el sector agropecuario, los organismos que podían ayudar con apoyos, préstamos, etc. se analiza la competencia más fuerte en ese mercado para saber como actuar, luego se verifican las condiciones del mercado y de la región, y se analiza si realmente existe demanda para los productos que se ofrecen para no incurrir en costos innecesarios.

Figura 1. Modelo del Diamante Competitivo

	<p>ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, RIVALIDAD. Mundo Agrícola es el primer almacén agropecuario del municipio de San Pablo.</p> <p>La competencia fuerte, se encuentra localizada en otros municipios vecinos.</p>	
<p>CONDICIONES DE LOS FACTORES La principal actividad económica del Municipio de San Pablo es la Agricultura.</p> <p>Existen apoyos gubernamentales para el desarrollo del sector.</p> <p>Para que los productos que se ofertan sean competitivos, Mundo agrícola se capacita y experimenta los resultados de los productos.</p> <p>Se cuenta con el apoyo y acompañamiento de los proveedores principalmente de la empresa nacional La Hacienda..</p>	<p>EL DIAMANTE</p>	<p>CONDICIONES DE LA DEMANDA Mundo Agrícola se diferencia por contar dentro de su inventario con productos nuevos y de alta tecnología.</p> <p>Cada día se hace más necesaria la asistencia técnica y este es un valor agregado a los servicios que presta la empresa.</p> <p>La demanda exige soluciones inmediatas y Mundo Agrícola esta en capacidad de brindarla.</p> <p>En un alto porcentaje el gasto de los hogares colombianos se dedica a productos alimenticios.</p>
	<p>INDUSTRIAS DE SOPORTE RELACIONADAS Apoyos por parte del gobierno para la implementación de buenas prácticas en la producción primaria y en su transformación.</p> <p>Nuevo esquema de Asistencia Técnica Integral.</p> <p>Acceso a servicios financieros para pequeños productores</p>	

4.1.2 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en 1979, el cual permite analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad donde el determinante es lo atractivo del sector. Según este modelo la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos (factores externos):

(F1) Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo y más crítica aún, si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Facilidades para el cambio de proveedor
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor
- Presencia de productos sustitutos
- Concentración de los proveedores
- Solidaridad de los empleados
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final

(F2) Poder de negociación de los compradores o clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Entre los factores asociados a esta fuerza se encuentran:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías
- Grado de dependencia de los canales de distribución
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con costes fijos
- Volumen del comprador
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa
- Disponibilidad de información para el comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Existencia de productos sustitutos
- Sensibilidad del comprador al precio
- Ventaja diferencial o exclusividad del producto

- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que genera).

(F3) Amenaza de la entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. El mercado o el segmento no es atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada
- Economía de escala
- Diferencias de producto en propiedad
- Valor de la marca
- Costes de cambio
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas en coste
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Represalias esperadas
- Acceso a canales de distribución
- Mejoras en la tecnología

(F4) Amenaza del desarrollo potencial de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. En este caso pueden presentarse algunos factores como:

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Coste o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación del producto
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

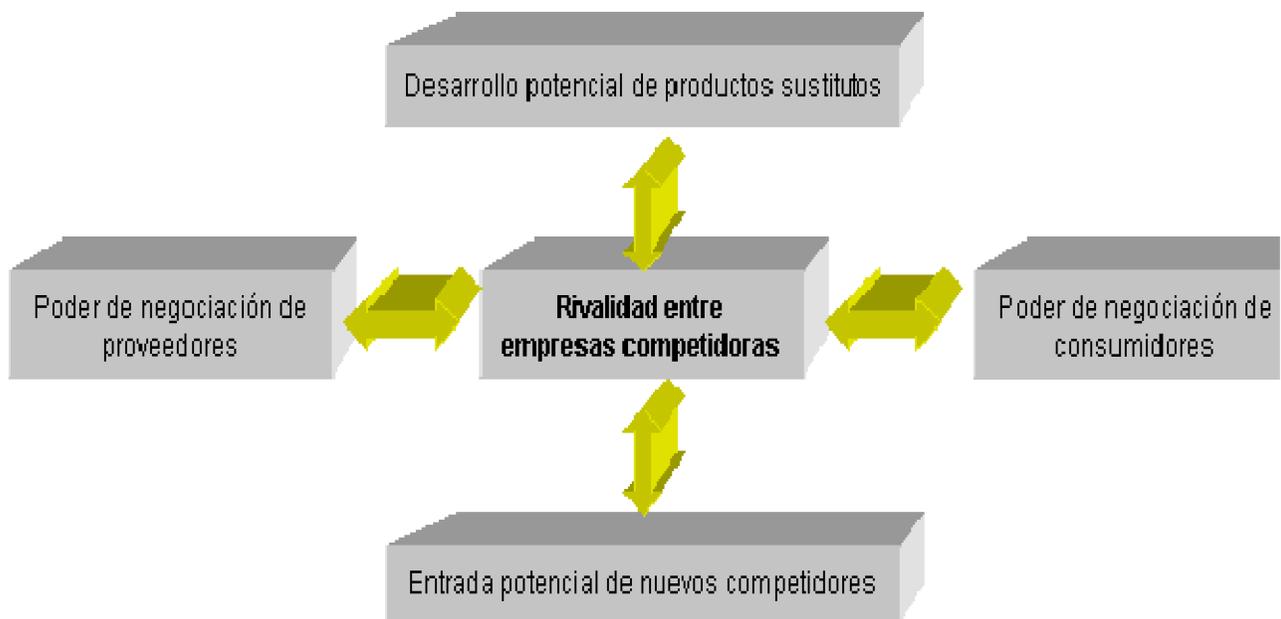
(F5) La Rivalidad entre las empresas que compiten

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, y se constituye en la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tenga la empresa y que le permita mediante la protección que le da esta ventaja competitiva obtener utilidades que luego puede utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Figura 2. Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Michael e. Porter.



Se aplica el análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, en la Distribuidora Mundo Agrícola:

(F1) Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza en el caso de estudio, no se considera una amenaza porque no depende de un solo proveedor, realiza operaciones comerciales directas con varios laboratorios de reconocida trayectoria en Colombia con los cuales se presenta un equilibrio de rentabilidad en los precios de los productos. El principal proveedor es la Distribuidora Agropecuaria la Hacienda, empresa donde el propietario de Mundo Agrícola es su representante de ventas para la zona norte del Departamento de Nariño.

(F2) Poder de negociación de los compradores o clientes

Esta fuerza no representa una amenaza fuerte para la empresa, porque cuenta con un gran número de clientes compuesto por pequeños, medianos y grandes productores del

Municipio de San Pablo y regularmente de otros municipios vecinos. Sin embargo se presenta alguna presión por la forma de pago, cada vez más los clientes solicitan crédito lo cual genera un mayor costo de ventas.

(F3) Amenaza de la entrada potencial de nuevos competidores

Se constituye en una Amenaza mayor para la empresa, considerado el primer almacén agrícola del Municipio de San Pablo desde el año 2002, a la fecha existen 12 almacenes en el municipio y 14 más en la zona norte del Departamento. Esta situación genera disminución en las ventas e incremento de las devoluciones.

(F4) Amenaza del desarrollo potencial de productos sustitutos

El ingreso de productos sustitutos se considera una amenaza para la empresa, se observa en los últimos tiempos la entrada de vendedores informales que no cancelan impuestos, no cuentan con empleados, ni con un local para atención de los clientes y ofrecen productos sustitutos falsificados o de contrabando a menor precio y de baja calidad. La entrada de estos productos genera disminución en las ventas, el incremento de las devoluciones, y en algunos casos problemas de negocios en marcha.

(F5) La Rivalidad entre las empresas que compiten

Es una gran amenaza para Mundo Agrícola, porque la competencia en el sector es fuerte, la cantidad de almacenes agrícolas en la zona norte del Departamento los enfrenta a una competencia desleal, a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos, originando disminución en las ventas y principalmente en el margen de utilidad, en ocasiones generando ventas a pérdida.

Al explorar las implicaciones del marco de estas cinco fuerzas, se observa que el sector comercial agrario en la zona norte del departamento de Nariño es de rápido crecimiento, aunque no siempre es rentable. La competencia reduce el potencial de rentabilidad del sector, aunque las políticas gubernamentales auguran un buen panorama futuro para el sector agrario. La empresa Mundo Agrícola debe influir en las fuerzas claves de su sector para crear una estructura más favorable para sí.

Sólo comprendiendo estas cinco fuerzas la empresa objeto de estudio podrá incorporar las condiciones del sector en la estrategia permitiendo obtener ventajas como:

- Ampliar el nivel y la visión del análisis del sector
- Facilitar la comprensión de las relaciones que influyen en el sector.
- Anticipar las posibles situaciones futuras a corto y mediano plazo.
- Evaluar y medir el grado de interés que puede tener para la empresa a corto y mediano plazo.

Este modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone una reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad del sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de los negocios que operan en el sector.

4.1.3 La Estrategia de Valor Agregado

Los propietarios de las empresas desean que su compañía crezca de manera sostenida y se vuelva cada día más rentable. Sin embargo, el mundo está cambiando a tal velocidad que los modelos de negocio tradicionales se extinguen fácilmente, y aunque algunas oportunidades desaparecen, surgen otras nuevas e inclusive con mayor potencial. Por esto hoy más que nunca, el crecimiento y la rentabilidad de una empresa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de servir a su mercado más allá de las formas tradicionales, visualizando una estrategia ganadora y ejecutándola de manera exitosa.

En la segunda mitad del siglo pasado, al inicio de la década de los años ochenta, Michael Porter esbozó lo que se consideran las tres estrategias genéricas de entre las cuales un administrador o propietario de empresa pudiera escoger para aumentar su competitividad. Una estrategia competitiva permite aplicar medidas ofensivas o defensivas para lograr una mejor posición en el mercado en que se desenvuelve, y obtener mayores utilidades.

Sea cual sea su negocio siempre se encuentra ofreciendo productos y/o servicios que otros ya ofrecen, de forma similar, a precio más barato o más caro. Los americanos han desarrollado reglas y conductas para el manejo de las relaciones B2C (del comerciante al cliente), ofreciéndoles más por el mismo precio, sin importar si la empresa o negocio es una gigantesca multinacional o una tienda. Una de las principales razones por la cual una empresa puede destacarse y liderar en un mercado altamente competitivo es dándole valor agregado a lo que vende. Ofreciendo más por el mismo precio. Las crisis suelen actuar como catalizadores del mercado, convirtiendo a los consumidores en mejores compradores; actualmente el cliente es más selectivo y analítico y, en un mercado más pequeño, es necesario captarlo antes que la competencia y retenerlo sin importar si es buen o mal cliente, es alguien que adquiere los productos, y que puede pasar a adquirírselos a la competencia en cualquier momento, más aún en el caso de los productos que ofrece Mundo Agrícola que se consiguen en cualquier almacén agrario del Municipio.

Las estrategias de desarrollo en las que la empresa objeto de estudio, puede enfocarse son:

- Ser líder en Costos
- La Diferenciación
- Especialización

Estrategia empresarial: Ser líder en costos

La estrategia se refiere a costos y no a precios, si los costos de operación del negocio son bajos, hay posibilidad que las utilidades sean mayores y se obtenga un mayor rango para fijar una política de precios bajos, aprovechando los beneficios por un mayor volumen de ventas, se puede recibir algunos beneficios de una economía de escala, utilizando también el conocimiento, la tecnología y la vocación de sus propietarios, la influencia y las relaciones comerciales con los proveedores para acceder a un tratamiento preferencial en cuanto a insumos y descuentos.

Mundo Agrícola puede elegir esta estrategia principalmente porque sus clientes son sensibles a esta variable, puede optar también por ofrecer los productos y servicios a menores precios con el propósito de captar más clientes, la utilidad puede ser menor por cliente, sin embargo, el volumen generará mayores ingresos y mayores utilidades que es el fin de las empresas comerciales. Esto implica que por el número de operaciones obtenga mayor participación en el mercado que la competencia.

Esta estrategia será beneficiosa si la empresa esta en posibilidad de operar con gran eficiencia, si los gastos de operación son bajos, si existe un buen manejo del presupuesto, si cuenta con un sistema de control e indicadores de desempeño y si cuenta con personal calificado administrativa y técnicamente.

Estrategia empresarial: La Diferenciación

Mundo Agrícola cuenta con un servicio adicional que la diferencia de la competencia: La asesoría técnica y el apoyo de la Distribuidora la Hacienda, sin embargo los clientes son reacios al cambio y no aceptan sugerencias técnicas principalmente porque no están capacitados en el manejo de productos agronómicos y de nuevas tecnologías e innovación.

Se debe tener en cuenta que lo importante no es lo que sucede dentro de la empresa, sino lo que sucede fuera de ella. Identificar las características, atributos y beneficios que los clientes perciben y que son fundamentales al momento de decidir la compra de los productos y/o servicios.

A diferencia de la estrategia de liderazgo en costos, con esta estrategia lo importante es ser percibido como único en cuanto a un servicio y será favorable para la empresa siempre y cuando los competidores no puedan tener esa "ventaja diferencial", siendo la clave del éxito el conocimiento de los clientes y sus necesidades como productores.

Estrategia empresarial: Especialización

Con esta estrategia, la empresa puede dirigir sus esfuerzos a un grupo o segmento del mercado específico. La eficacia de esta estrategia depende de tener muy bien identificadas las preferencias y necesidades distintivas de clientes presentes y futuros en este grupo particular de compradores.

Las estrategias de liderazgo de costos y diferenciación consiguen sus objetivos ofreciendo productos y servicios a todo el mercado y la estrategia de especialización se concentra en un mercado más estrecho, siendo consiente que competirá solo en un pequeño segmento del mercado, pero lo suficientemente atractivo como para posicionarse como líder en él.

En el caso de Mundo Agrícola, teniendo en cuenta la vocación de la población, este segmento de mercado podría ser los caficultores, sin embargo ellos se encuentran agremiados en la Cooperativa de Caficultores del Norte convirtiéndose en su principal competencia.

Selección de la estrategia para la Distribuidora Mundo Agrícola

Cada una de estas estrategias implica un enfoque diferente. La de liderazgo en costos y la de diferenciación son convenientes para la empresa de acuerdo a sus condiciones específicas. Si se logra que las acciones comerciales sean congruentes con estas dos estrategias realizará un buen uso de los recursos y se distinguirá de la competencia elevando las posibilidades de éxito.

Por lo anterior se hace necesario que Mundo Agrícola replantee su estrategia comercial, ofrezca sus productos + algo, dándole un valor agregado para diferenciarlo de la competencia, y eso pesa en las opciones de decisión del cliente. Dentro de lo que la empresa puede ofrecer se encuentra:

- Estrategia de ventas con un gana-gana social, ético y justo “producir más a menor costo” entregando al productor un paquete técnico y las fórmulas para el manejo de sus cultivos, dándole a conocer todas las bondades de su utilización y realizando las demostraciones y ensayos en la finca de propiedad de la empresa, sin ningún costo adicional.
- La asesoría técnica prestada directamente en los cultivos.
- Demostraciones directas en las fincas.
- Premios a la fidelidad, muestras gratis, promociones y otros incentivos para que el cliente regrese, y pueda incluso, recomendar a otros clientes generando una cadena piramidal de potenciales consumidores.
- Buscar siempre la satisfacción del cliente y fundamentalmente que regrese, en ocasiones esto se puede lograr con un costo escaso o nulo; porque también, una simple sonrisa a la hora de atenderlo, es ya agregarle algo más al producto que el cliente adquiere.

4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - BENCHMARKING

Según la definición de David T. Kearns¹⁸, Director General de Xerox Corporation *"el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas con las mejores prácticas, aquellos competidores más duros"*.

En otras palabras el *benchmarking* es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como la publicación de los resultados de las comparaciones, o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos.

Tipos de benchmarking

- **Benchmarking Interno.** identifica los estándares de desarrollo interno de una organización. Estimula las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas. Se puede observar en grandes empresas formadas por numerosos

¹⁸ David T. Kearns

departamentos y/o divisiones, en las que es muy común comparar los niveles alcanzados por cada uno, dentro de la misma organización.

- **Benchmarking Competitivo.** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos del trabajo de los competidores directos de una organización o con el líder del mercado. Es de utilidad cuando se busca posicionar los productos de la organización en el mercado. Se utiliza cuando existe una competencia agresiva comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto.
- **Benchmarking Funcional o genérico.** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de una organización.

En la planificación estratégica el benchmarking es una herramienta útil para recopilar información y utilizarla para medir el estado del mercado y predecir los potenciales del mismo, es además, una fuente de ideas de negocios, expone a las empresas a nuevos productos, a nuevos procesos de trabajo y a nuevas formas de manejar los recursos.

En el caso de estudio, en un ambiente altamente competitivo el objetivo del benchmarking es la comparación de la empresa con lo mejor que haya en el mercado, en la zona norte del Departamento de Nariño, para ganar ventaja en áreas fundamentales como el nivel de calidad y la productividad. Este proceso involucra la recopilación de información sobre los productos o procesos de los competidores, el cual se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la empresa, para poder establecer un resultado o valoración global comparativa.

La Distribuidora Mundo Agrícola es considerada la empresa líder en el sector del comercio agropecuario, en el noroccidente de la zona, conformado por los municipios de San pablo, San Bernardo, La cruz, Belén y Colón Génova, tomando como referente la totalidad de la zona norte del departamento de Nariño ocupa el puesto número cuatro (4), teniendo en cuenta que existen tres (3) grandes distribuidores: La Cooperativa de Caficultores del Norte, Almacén la siembra y Almacén el Can Norte.

4.2.1 Competidores a Comparar

Cooperativa de Caficultores del Norte Ltda.

Inició sus operaciones como una cooperativa multiactiva en Junio de 1963, su domicilio principal es el Municipio de La Unión, en el norte del Departamento de Nariño, república de Colombia. Durante los primeros 10 años de funcionamiento la cooperativa se dedicó únicamente a prestar el servicio de compras de café a sus asociados. En el periodo de 1974 a 1984 la cooperativa adquiere su sede propia; su primer vehículo para el transporte del café; una propiedad horizontal de 648 metros cuadrados en el Edificio del Café en La Unión (N); inicia la prestación de algunos servicios de salud y pequeños créditos representados en mercancía de provisión agrícola a sus asociados e incrementa su base social a 1.000 afiliados.

En las décadas siguientes la base social de la Cooperativa continúa incrementándose; se

optimiza la capacidad de almacenamiento en la Sede de la Cooperativa mediante construcción de bodegas; se enriquece la capacidad autónoma de transporte de la Cooperativa mediante la adquisición de dos vehículos de mayor capacidad; se construyen nuevas instalaciones para el funcionamiento de las oficinas; se sistematizan sus operaciones; se consolida y posesiona la participación de la Cooperativa en el mercado de café y a partir de 1998 se adopta un plan de desarrollo estratégico integral.

El objeto social de la Cooperativa de Caficultores del Norte según lo establecen sus estatutos es: “promover la prosperidad económica y social de los Asociados, especialmente en cuanto éstos estén vinculados a la actividad de la Producción del Café en todos sus aspectos; igualmente velará por el bienestar de sus familiares y el desarrollo de la comunidad donde opera y al mismo tiempo promoverá las actividades complementarias de la región”.

El patrimonio de la Cooperativa esta constituido por los aportes sociales de sus asociados, por los fondos y reservas de carácter permanente y por las donaciones y auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Pueden ser asociados de la cooperativa las personas naturales o jurídicas vinculados a las zonas cafeteras y, principalmente, al cultivo del café o de sus productos alternantes o sustitutivos, además debe presentar escritura de propiedad o cédula cafetera.

La cooperativa ofrece a sus asociados los servicios de mercadeo, de crédito, de provisión, de consumo, de servicios y solidaridad, de beneficio, de producción, de asistencia técnica e investigación, de vivienda y de artesanías. La Sección de Provisión Agrícola tiene por fin la adquisición para sus Asociados y, a cualquier título, maquinaria, herramienta, abonos, semillas, insecticidas, fungicidas, implementos de trabajo y de toda clase de insumos y, en general, lo que los Asociados necesiten para su actividad, oficio o industria.

En general los indicadores económicos de la Cooperativa indican una clara tendencia de crecimiento sostenido.

Almacén El Can Norte

Establecimiento comercial de carácter privado que nació hace aproximadamente 15 años, se encuentra localizado en el Municipio de La Unión, al norte del Departamento de Nariño. Apoyado en todas sus operaciones comerciales por el almacén principal ubicado en la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca.

Tiene cobertura en la zona norte y en la zona sur del departamento de Nariño. En la zona norte su área de mayor influencia es el municipio de la Unión (Nariño), su mercado se centra principalmente al sector agropecuario. Actualmente cuentan con una fábrica de fertilizantes foliares ubicada en la ciudad de Popayán que les permite competir con buenos precios en el mercado. Son distribuidores directos de laboratorios de reconocida trayectoria nacional.

Sus principales fortalezas se encuentran en el factor humano, sus propietarios profesionales jóvenes y con estudios de especialización en temas relacionados con el agro; cuentan con un buen capital de trabajo, respaldo financiero y respaldo de los

proveedores. Genera empleo en la región, su nómina es de ocho empleados entre funcionarios administrativos, vendedores, técnicos y personal operativo (bodegas).

Dentro de sus debilidades se observa la falta de presencia de los propietarios, el almacén esta administrado por empleados de confianza y manejo, no cuenta con transporte propio, la inseguridad en la zona principalmente porque transportan mercancías desde la ciudad de Popayán, y la presencia de competencia en el municipio de la Unión y sus alrededores al igual que la competencia de vendedores ambulantes que ofrecen productos sustitutos a menores precios.

Almacén la Siembra

Establecimiento comercial privado que nació en el municipio de La Unión en el norte del departamento de Nariño hace aproximadamente 11 años. Realiza únicamente ventas de mostrador y su línea fuerte son los fertilizantes, no es muy fuerte en la venta de la línea agrícola y no maneja la línea veterinaria. En infraestructura es más pequeño, con una nómina de tres empleados, no cuenta con profesionales para brindar asistencia técnica.

Como fortaleza cuenta con el respaldo de los proveedores principalmente los distribuidores de fertilizantes químicos y orgánicos; su propiedad es reconocida comerciante de café, conoce el gremio de los caficultores y pertenece a una asociación de caficultores de cafés especiales que se constituyen en sus principales clientes, cuenta además, con una amplia experiencia y conocimiento en el mercado de fertilizantes antes como empleada de un almacén y hoy como propietaria.

Sus debilidades se observan principalmente en el área comercial porque no maneja la línea agropecuaria, no cuenta con el servicio de asistencia técnica, trabaja en un 70% con tres laboratorios porque con los demás su participación es baja, en el mercado de la zona es fuerte a nivel del municipio de la Unión donde tiene la competencia de otros almacenes pequeños y de los vendedores informales.

4.2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, sus objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades con criterios amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta de “entrada” que resume la información decisiva sobre los competidores y contribuye a responder algunos interrogantes como:

¿Quiénes son los competidores?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?

¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En general se busca determinar ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Para la Distribuidora Mundo Agrícola se identifican tres grandes competidores: La Cooperativa de Caficultores del Norte, el Almacén la Siembra y el Almacén el Can Norte.

Para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se procede a:

- Identificar los principales competidores considerados “cercaos”. Nuestra empresa objeto de estudio, es un competidor y se encuentra en el mismo segmento de mercado en el que la competencia ofrece los mismos productos a precios semejantes y donde los clientes potenciales se identifican de manera igual, por tal motivo se incluye en la lista.
- Se Establecen los factores claves de éxito de cada una de las empresas enlistadas, incluyendo a Mundo Agrícola. Se clasifican los factores para determinar si representan fortalezas o debilidades para la empresa, teniendo en cuenta que se consideran muy fuertes los que están cerca de la calificación 4 (fortaleza mayor); fuertes los que están cerca de la calificación 3 (fortaleza menor); menos débiles los que están cerca de la calificación 2 (debilidad menor) y débiles los que esta cerca de la calificación 1 (debilidad mayor). La ponderación (peso) de cada factor se hace según su grado de importancia, puede variar según de 0.0 (poco importante), a 1.0 (muy importante).
- Se realiza la ponderación (peso) de cada factor, según su grado de importancia, puede variar de 0.0 (poco importante), a 1.0 (muy importante).
- Se multiplica la ponderación promedio de cada ítem por la calificación correspondiente a cada empresa y se obtiene el resultado parcial de cada una.
- De la suma de la columna de resultados parciales de cada variable, se obtiene el resultado total para cada competidor. Este puede variar entre uno (1) para el puntaje más bajo y cuatro (4), para el puntaje más alto. El puntaje promedio es 2.5.

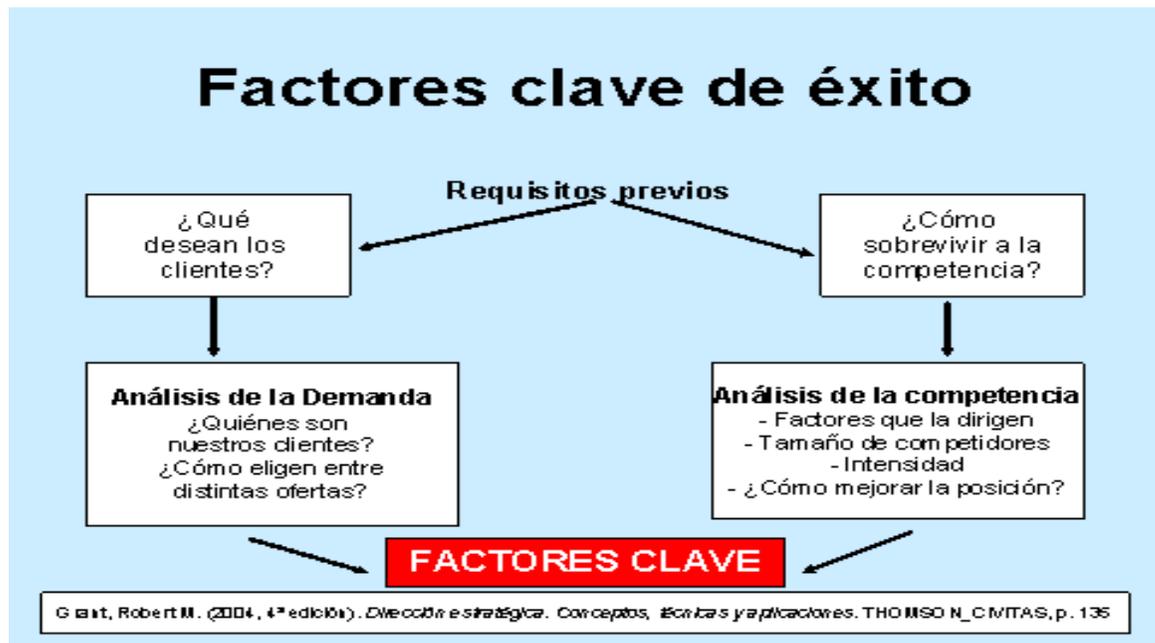
Factores Claves de éxito

Los factores claves de éxito de una empresa son aquellos que le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo, son finalmente las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa, su identificación es uno de los procesos más complejos, y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

Suministrar a los consumidores lo que necesitan. Para ello la empresa debe conocer en primer lugar quienes son sus clientes, estudiar sus necesidades y sus comportamientos, considerándolos la base de su supervivencia, a partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

Sobrevivir a la competencia. En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe sostener la presión de la competencia. Para ello, debe conocer el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios, etc.

Figura 3. Factores Clave de Éxito¹⁹



La identificación de los factores claves puede permitirle a Mundo Agrícola la adopción de una estrategia competitiva sostenible y duradera por algún tiempo, ya que la competencia desarrollará lo propio para acortar distancias en el mediano o largo plazo. Para distinguir estos factores claves en la empresa caso de estudio, formulamos los siguientes interrogantes:

¿Cuales son las bases adoptadas por los clientes para escoger comprar en un determinado almacén agrícola de la región?

¿Qué recursos y/o habilidades competitivas debe tener una empresa para tener más éxito que la competencia?

¿Qué se necesita para que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible?

¿Cuáles son las ventajas competitivas disponibles en el entorno?

Finalmente se identifican cinco (5) factores de éxito en forma general, los cuales son la base para la construcción de la matriz de Perfil Competitivo (MPC), que permitirá conocer la posición en que se encuentra Mundo Agrícola y los aspectos en los cuales debe mejorar con respecto a su competencia:

- Participación en el mercado local y regional. Hace referencia a la cobertura de servicios.
- Competitividad de Precios. Corresponde al manejo del costo de venta.
- Posición financiera. La estructura financiera de cada entidad y capacidad para cumplir

¹⁹GORT, Robert. (2004. 4ta. Edición). Dirección estratégica. Conceptos y aplicaciones. Thonson N Civitas p.135

- con los compromisos adquiridos con los clientes y con los proveedores.
- Calidad del Servicio. La forma como los clientes valoran los servicios prestados, considerados, desde su punto de vista subjetivo (los atributos que percibe), e influido desde el punto de vista objetivo, por las diferencias reales de la calidad y de las formas utilizadas para la prestación del servicio, frente a las utilizadas por la competencia. Estos atributos pueden ser: amabilidad, confianza, credibilidad, agilidad y oportunidad.
- Lealtad del Cliente. El sentido de gratitud por la empresa.

Cuadro 10. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves para el Éxito	MUNDO AGRICOLA			COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE		ALMACEN LA SIEMBRA		ALMACEN EL CAN NORTE	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0.40	2	0.8	4	1.6	2	0.8	3	1.2
Competitividad de Precios	0.30	3	0.9	3	0.9	2	0.6	3	0.9
Posición Financiera	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Calidad del Producto y/o servicio	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Lealtad del Cliente	0.10	2	0.20	4	0.4	4	0.4	2	0.2
TOTAL	1.00		2.3		3.6		2.4		2.9

Notas: Los valores de las calificaciones son: 1- mayor debilidad; 2- menor debilidad; 3- menor fuerza; 4 – mayor fuerza.

De acuerdo a los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se observa que la máxima calificación la obtiene la Cooperativa de Caficultores del Norte, con una calificación de 3.6, convirtiéndose en el mayor competidor de Mundo Agrícola en la zona norte del departamento de Nariño. Presenta mayores fortalezas en la participación en el mercado, posición financiera, lealtad del cliente y competitividad de Precios, principalmente porque siendo una entidad del sector de la economía solidaria agrupa a una gran cantidad de usuarios (asociados) que se convierten en clientes, propietarios y gestores de la misma y cuenta además con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros. Sin embargo una debilidad frente a Mundo agrícola es su ubicación en otro Municipio y la discriminación de los clientes bajo la condición de asociados y no asociados.

La segunda calificación de 2.9 la obtiene el almacén El Can Norte. Sus mayores fortalezas se presentan en la capacidad financiera, participación en el mercado y competitividad en los precios, principalmente porque es una sucursal de un almacén con sede principal en la ciudad de Popayán. Presenta debilidad en la calidad el servicio y

lealtad del cliente porque sus propietarios hacen poca presencia en el negocio.

La tercera calificación de 2.4 la obtiene el Almacén la Siembra con su principal fortaleza “la lealtad del cliente” y dentro de sus debilidades se presenta la baja participación en el mercado porque no maneja la línea agropecuaria y la línea veterinaria.

La Distribuidora Mundo Agrícola obtuvo la calificación de 2.3 ubicándose en el cuarto lugar, sin embargo es importante tener en cuenta que los tres negocios considerados competidores fuertes se encuentran ubicados en el Municipio de la Unión y Mundo Agrícola en el Municipio de San Pablo, por esta razón si bien ocupa el cuarto lugar en la zona norte del departamento de Nariño, ocupa el primer lugar en San Pablo y sus municipios vecinos. Dentro de sus fortalezas se encuentra la competitividad en los precios y la calidad de sus productos y/o servicios, la agilidad en el tiempo de entrega y un servicio amable. Su propietario es un reconocido líder cafetero en la región.

Efectuado el análisis de los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo se recomienda a la empresa Mundo Agrícola:

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines de la empresa.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- La Distribuidora debe buscar productos con diferenciación para lograr la competitividad en el mercado.
- Ampliar su cobertura para brindar atención a otros clientes potenciales principalmente en el municipio de la Unión (Nariño).

5. ANÁLISIS DEL CLIENTE

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Aunque parezca una pregunta a la que todas las personas que se encuentran en el mundo empresarial pueden dar respuesta de forma rápida y contundente, lo cierto es que en muchas ocasiones se olvida qué es un cliente para una empresa. Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Los especialistas del tema han relacionado la identificación del cliente con los estratos económicos y con las características de los mismos, para darles un carácter más práctico desde el punto de vista del mercadeo. Así los niveles de altos ingresos se denominan Zona de Promoción, en la cual la estrategia de competencia es la propaganda. Los niveles de ingresos medios se conocen como Zona de Prestigio, en esta franja se puede lograr mejores resultados si la calidad de su producto es superior y apreciable por el cliente. Por último están los estratos de ingresos bajos, identificados como la Zona de Volumen donde lo que se prefiere es el precio bajo.

La identificación y la segmentación del mercado es una herramienta muy útil, práctica y de fácil manejo, se necesita iniciativa y aplicación consistente de los conceptos. Desde el enfoque del marketing se está desarrollando una línea de trabajo enfocada en el análisis de los factores que determinan el apoyo incondicional de los clientes a una empresa, los motivos que llevan a los individuos a identificarse con las empresas.

La Distribuidora Mundo Agrícola, se encuentra ubicada en el municipio de San Pablo cuya actividad económica principal es la agricultura, aproximadamente un 80% de las familias del Municipio se dedican a actividades agropecuarias, en donde predominan los cultivos de maíz y café, existe un predominio absoluto del minifundio, que se agudiza día a día por el excesivo fraccionamiento de la tierra. Así, de acuerdo a este diagnóstico, los clientes de la empresa son pequeños, medianos y grandes productores de San Pablo y de otros municipios vecinos quienes demandan los productos y/o servicios que ofrece, y que le han permitido posicionarse y sobrevivir como el más importante distribuidor de productos agropecuarios en la zona noroccidental que comprende los municipios de San Pablo, La Cruz, San José, San Bernardo, Belén y Colón Génova. .

La evaluación favorable y elevada, acciones de responsabilidad social corporativa, y la interacción y el vínculo del consumidor con el personal de la empresa son tres aspectos sobre los cuales Mundo agrícola puede actuar para favorecer dicha identificación.

Mundo Agrícola es una empresa familiar de carácter comercial cuyo objetivo es la distribución de insumos agropecuarios producidos por empresas de reconocida trayectoria a nivel nacional, comprometidas con la calidad de sus productos y la protección del medio ambiente.

La empresa se ha constituido en un distribuidor directo de varios laboratorios lo cual le permite competir con precios más bajos, además, al ser su propietario representante de una importante empresa comercial del sector agrario a nivel Nacional, le permite conocer

las necesidades de la competencia y colocar los productos con más oportunidad y a mejores precios. Los productos que ofrece la empresa, están dirigidos a personas de escasos recursos en su mayoría habitantes del sector rural, que prefieren los precios bajos.

Si bien dentro del Municipio de San Pablo, Mundo Agrícola ocupa el primer lugar, es importante incrementar el número de clientes para elevar así la productividad de la misma, con una estrategia de marketing efectiva. En esta búsqueda de clientes potenciales el primer interrogante que se nos presenta es: ¿Quién es mi cliente?, y para dar respuesta es importante crear un perfil que permita identificarlo, para luego saber dónde buscarlo.

Para Mundo Agrícola el cliente se encuentra identificado y se conoce su perfil: pertenece a un nivel socio-económico bajo, nivel educativo básico, dedicado a actividades agropecuarias y reside en la zona Norte del departamento de Nariño.

El segundo paso es como buscarlos y para ello se plantean algunas estrategias como:

Llevar la información directa a los lugares con clientes potenciales.

Considerada una de las estrategias más efectivas, ir directamente a donde están nuestros clientes potenciales y no esperar que vengan por casualidad a nuestro negocio. La estrategia debe estar acompañada por algunos artículos para demostración, volantes con información, un catálogo de productos y un listado de precios.

Premiar a los clientes fieles por referir otros con características similares.

Una excelente y eficaz forma de conseguir más clientes es pedir a los clientes actuales que te refieran a otros conocidos con necesidades similares y a cambio de ello ofrecerle algún beneficio adicional como descuentos, producto extra o algún obsequio atractivo que les motive. Esta estrategia funciona siempre y cuando el cliente este totalmente satisfecho.

Tener una página web que dé a conocer tus productos o servicios.

En esta época la web ha tomado un lugar importante para atraer clientes. Si la empresa aún no tiene presencia virtual, seguramente esta dejando de ser una opción para muchas personas.

Enviar correspondencia directa.

Si el segmento de clientes esta plenamente identificado, se puede optar por enviar una presentación de los servicios por medio de correspondencia directa lo cual no solamente tiene un bajo costo sino que puede ser muy efectivo para llegar a los clientes potenciales.

Realizar una labor de promoción en regiones con clientes potenciales

Organizar algún tipo de feria para colocar un stand y promover los productos. Para que sea más efectivo debe acompañarse de algunos banners llamativos, volantes con información y amables asistentes que ayuden a ofrecer información.

Participar en ferias

Hoy en día se organizan distintas ferias temáticas, participar en ellas puede ser muy positivo porque regularmente atraen y agrupan a distintos comerciantes del mismo sector de tal manera que el cliente potencial pueda acercarse para encontrar ofertas, buenos precios, variedad y conocer el producto. Participar en ferias relacionadas a el nicho de mercado del negocios funciona mucho mejor.

Organizando demostraciones de producto

Esta estrategia es muy interesante, reunir sin costo a un grupo de personas para apreciar una interesante demostración de productos útiles para sus actividades convirtiéndose muchas veces en consumidores inmediatos.

En todos los casos se debe tener en cuenta que la competencia es muy fuerte y que en estos tiempos de agresividad comercial donde el cliente tiene varias opciones, se debe salir a buscarlo y no esperar que ellos visiten nuestros negocios, bajo el lema "Si el cliente no viene a mi, yo voy hacia él".

5.2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

En el desarrollo de su objeto social la Distribuidora Mundo Agrícola como una empresa comercial, legalmente registrada, ofrece al por mayor y también al detal, productos agropecuarios y servicios de asistencia técnica y capacitación directa a los clientes en temas relacionados con el agro.

Mundo agrícola arrienda un local comercial en el centro del municipio de San Pablo, en la calle del comercio, lo cual facilita las ventas y distribución de los productos a otros municipios vecinos. Su propietario es representante comercial para la zona, de la Distribuidora Nacional La Hacienda, y es también un reconocido líder cafetero, ha representado al gremio a nivel municipal, departamental y nacional, llegando a ser Vicepresidente del Congreso Nacional de Cafeteros.

En un gran porcentaje las ventas que realiza Mundo Agrícola son de contado, sin embargo para clientes especiales ofrece el servicio de crédito. A la fecha no presenta deudas morosas y la cartera es relativamente baja.

5.2.1 Descripción de los Productos y/o servicios que presta la Distribuidora Mundo Agrícola

El portafolio de productos que ofrece la Distribuidora Mundo Agrícola a sus clientes en el Municipio de San Pablo y los demás municipios de la zona norte del departamento de Nariño y algunos municipios del departamento del Cauca, son:

- Productos agrícolas
- Productos Veterinarios
- Concentrados
- Árboles frutales
- Fertilizantes de la línea Abocol
- Herramientas y utensilios para la agricultura, ganadería, porcicultura y avicultura.
- Maquinaria agrícola y de ganadería
- Equipos de sistema de riego y accesorios: plásticos, mangueras, llaves hídricas, impulsadoras hídricas, bombas, etc.
- Equipos de Fumigación manuales y mecánicos
- Equipos de protección personal
- Equipos de inseminación artificial
- Equipos de beneficio de café : despulpadoras y secadoras
- Motores para toda clase de herramientas agropecuarias
- Fertilizantes químicos y orgánicos
- Fungicidas, insecticidas, herbicidas, plaguicidas, nematisidas, larvisidas, ocisidas etc.

Los servicios que ofrece Mundo Agrícola son:

- Asistencia técnica directa a los productores del campo
- Capacitación en forma grupal a los usuarios en temas relacionados con el campo, suelos, frutales, hortalizas, cultivo de café, de plátano y otros.
- Asesoría en la construcción de invernaderos
- Asesoría en construcción de sistemas de riego.

5.2.3. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es el proceso de diferenciación y división del mercado total heterogéneo de un producto o servicio, en un cierto número de subgrupos o segmentos uniformes obtenidos mediante diferentes procedimientos. Los segmentos deben ser homogéneos entre sí en todos sus aspectos significativos, presentando características y necesidades semejantes, y deben diferenciarse de los demás en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes.

Mediante la segmentación de mercados se detectan y analizan las oportunidades que ofrece el mercado, se pueden descubrir segmentos que están sin atender, conocer los deseos y gustos de los consumidores y adecuar los productos y las políticas de marketing a sus preferencias; la empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos con mas fundamento ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico, y también podrá organizar mejor su red de distribución. Gracias a la aplicación de la segmentación se puede aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, una mezcla de mercadotecnia individual que permita satisfacer de forma mas efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

En resumen la segmentación está dada por: el mercado de usuarios finales; la aplicación del producto; el tamaño del mercado; las proporciones en el uso del producto y la localización geográfica.

En la matriz de segmentación se evalúa el potencial o atractivo de todos los segmentos utilizados por la empresa. Cuál es la tasa de penetración en cada segmento. Dónde se encuentran los clientes más importantes. Donde se encuentran los competidores más importantes. Cuáles son las expectativas en función del producto, del servicio y de la calidad.

En el caso de estudio, se observa que los productos y/o servicios tradicionales que ofrece Mundo Agrícola: Distribución de productos Agropecuarios y Asistencia Técnica para las labores del campo, están dirigidos sin ninguna excepción al segmento de pequeños, medianos y grandes productores del Municipio de San pablo y otros municipios vecinos de la zona norte del departamento de Nariño y del departamento del Cauca, los cuales constituyen el mercado de la empresa.

Si la empresa, ofrece otros productos y/o servicios, igualmente estarían dirigidos al mismo mercado, sus clientes habituales. Y, si la Distribuidora sale en busca de nuevos clientes potenciales éstos además de los productos y/o servicios tradicionales, también disfrutarían de los productos y/o servicios nuevos que ofrezca la empresa.

6. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA

El análisis interno de una empresa consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta para, de ese modo, conocer su estado, su capacidad y para detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

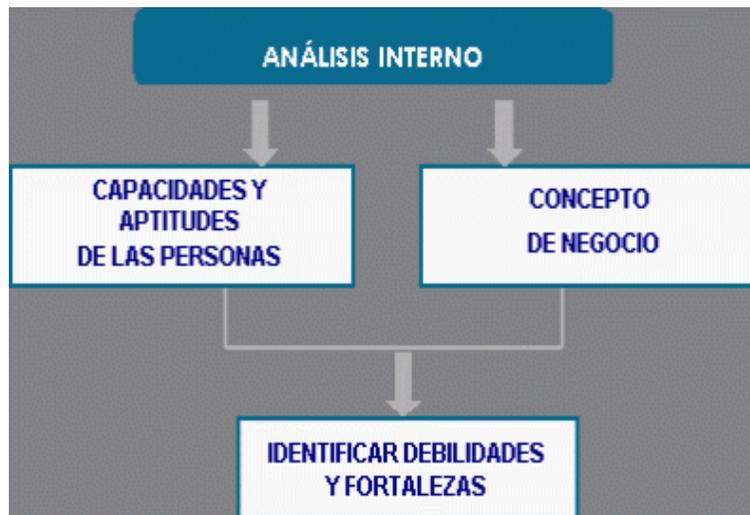
El proceso de identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad es un proceso sumamente complejo. Por ello, se considera que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector o explicar cómo puede una, llegar a alcanzar las ventajas competitivas nos proporciona la certeza que las empresas son diferentes entre sí y la principal diferencia se presenta en sus recursos.

El efecto empresa sobre el efecto sector, justifica que el análisis de los recursos y capacidades de una empresa se conviertan en un instrumento esencial para la formulación de la estrategia, teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales:

- La empresa debe comenzar identificando cuáles son sus recursos y capacidades, con la finalidad de poder conocer profundamente en que elementos esenciales puede fundamentar su estrategia.
- Evaluar estos recursos y capacidades para determinar en qué grado pueden llegar a alcanzar una ventaja competitiva y conseguir mantenerla en el tiempo.
- Analizar cuáles son sus diferentes alternativas estratégicas, en función de los recursos y capacidades de que dispone.

Figura 4. Esquema del Análisis Interno



6.1 ANÁLISIS SITUACION INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis interno y determinar las fortalezas y debilidades actuales de Mundo Agrícola se determinó en primer lugar que información se requiere en cada área funcional de la empresa, se establecieron las fuentes de información, se procedió a la recolección de la información y su análisis para finalmente diseñar las estrategias.

De acuerdo al funcionamiento de Mundo Agrícola se dividió los factores internos que conforman la empresa en cinco partes:

La Identidad. Se refiere a la identificación de la empresa, necesaria para afianzar las relaciones comerciales, legales y financieras. Esa identidad le permite también fortalecerse ante la competencia para llegar a sus clientes y ser efectivo en el mundo de los negocios. Entre estos factores de identidad están el nombre, el registro, los objetivos etc.

Las Relaciones. Son las comunicaciones, la motivación, relaciones de grupos etc. es decir, cosas que no se ven muy claramente pero que pueden afectar positiva o negativamente la empresa. Las relaciones unen a unos individuos con otros y en ocasiones, esta interrelación puede degenerar en problemas de autoridad y/o de motivación.

Factor Humano. Es el factor que moviliza todos los recursos de la empresa a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos. Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. En él se encuentra al gerente/propietario, su familia y los empleados.

Los Recursos. Compuesto por todos los elementos base de la actividad de la empresa

como los recursos financieros, la experiencia, y el conocimiento de los que trabajan en ella, el recurso tecnológico, inventario de mercancías, tiempo de entrega, recursos locativos, recursos humanos etc.

Los Sistemas y Procedimientos. Corresponde a la forma como se administran los recursos con el fin de lograr resultados positivos en la empresa. Manejo y control de inventarios, dirección de personal, mercadeo y sistema contables.

6.1.1 Identidad de la Empresa

La Distribuidora Mundo Agrícola surgió en el mes de febrero del año 2002, como una iniciativa comercial de la familia Ordoñez Gonzales, de vocación agraria y con deseos de superación, quienes identificaron en el Municipio de San Pablo la carencia de un almacén agrícola para que los campesinos tuvieran a su alcance los productos que necesitaban para el desarrollo de sus actividades y evitar su desplazamiento a otros municipios vecinos para su abastecimiento.

Actualmente la empresa se encuentra debidamente registrada en la Cámara de Comercio, como una empresa comercial agrícola. Posee su Registro Único Tributario (RUT) ante la División de Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN, pertenece al régimen simplificado de IVA y anualmente liquida y presenta su declaración de Renta y Complementarios.

Su objeto social es la comercialización de agro insumos y la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica en las labores del campo en la zona norte del Departamento de Nariño, bajo los principios de integridad, solidaridad, vocación de servicio, respeto, participación y responsabilidad.

Esta Condición le permite a Mundo Agrícola afianzar sus relaciones comerciales con proveedores y con las entidades del sector financiero. Se convierte en una fortaleza importante porque le permite obtener credibilidad y confianza de sus clientes, de sus competidores y de terceros.

6.1.2 Relaciones

Las Relaciones Humanas son las interesadas en crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciendo comprender sus objetivos a fin de crear vínculos estrechos.

Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primero pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la empresa si ésta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

Mundo agrícola cuenta con una importante fortaleza, porque su propietario es además un reconocido líder cafetero, ésta ha sido una función directiva de carácter continuo y organizado, por medio de la cual la empresa como un ente de carácter privado ha conquistado y mantenido la comprensión, la simpatía y el apoyo de los pobladores de la región vinculados a través de la actividad económica mas importante que es la producción del café, para obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

Internamente Mundo Agrícola mantiene una comunicación y una motivación constante, respetuosa y honesta de su propietario, su grupo familiar primario y sus colaboradores directos e indirectos afectando de manera positiva la empresa, no existen problemas de autoridad, las relaciones de trabajo son buenas.

6.1.3 Factor Humano

Todos los factores son relevantes para el buen funcionamiento de la empresa, Sin embargo, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso analizar su comportamiento en la empresa para ver de que manera influye dentro de la misma como elemento dinamizador de la competitividad.

Al tratar el problema de la variable humana en las organizaciones, se puede definir el factor humano como un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una infinidad de variables internas como las características de las personas: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, etc. y de variables externas consecuentes de las características organizacionales tales como factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.

El concepto de “personal” desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

En el caso de estudio, el Factor Humano moviliza todos los recursos de la empresa a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos y de él depende el desarrollo y la supervivencia de la misma. Como personal de la empresa se encuentra el gerente/propietario, su familia y los empleados.

Otra fortaleza de la empresa es la capacitación constante de su gerente en temas de administración. La gerencia debe estar plenamente identificada con las exigencias que en Administración se requiere a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita para mejorar la productividad y competitividad.

6.1.4 Recursos y Capacidad de la Empresa

6.1.4.1 Recursos Financieros

La empresa inicia sus actividades comerciales en el año 2002, con un capital de seis millones de pesos, y con un inventario de 100 productos agrícolas. Actualmente maneja un inventario de aproximadamente 1000 productos, y aunque las ventas se han incrementado al igual que las utilidades cada vez se hace necesario aumentar el capital de trabajo que le permita principalmente contar con la existencia necesaria de productos en cuanto a cantidad y variedad, para la satisfacción de las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes y evitar que acudan a la competencia.

La empresa actualmente no cuenta con los recursos financieros suficientes que le permitan cubrir algunos pedidos, es consciente que tamaño de pedidos puede atender y que tan disponible es el capital que necesita. Igualmente no puede cumplir con las exigencias de los clientes para el otorgamiento de crédito. La falta de capital de trabajo se constituye como una debilidad para la empresa.

6.1.4.2 Recursos Tecnológicos

Mundo Agrícola ha efectuado inversiones en la compra de equipos de computación y programas de contabilidad y de manejo de inventarios (software), sin embargo estos se encuentran desactualizados y el registro de las operaciones atrasadas. En esta área se observa algunas debilidades porque el administrador del almacén, estudiante de contaduría pública, con conocimientos en el sector agropecuario es la persona que realiza prácticamente todas las funciones del negocio: es administrador, vendedor, cajero y además registra las operaciones del negocio. El control lo efectúa el propietario del negocio quien hace presencia esporádicamente. Exceso de confianza.

Entre mayores habilidades técnicas, administrativas y de control posea el negocio mayor será el mercado que pueda satisfacer. La falta de tecnología y de conocimiento en el área de control es una debilidad para la empresa.

6.1.4.3 Experiencia y conocimiento del negocio

Una de las principales fortalezas que posee la empresa es el conocimiento y experiencia de su propietario en el sector agropecuario, además de contar con su propio negocio dedicado a la comercialización de productos agropecuarios y a la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica en el agro, trabaja como representante comercial para la zona norte del departamento de Nariño, de una importante empresa a nivel Nacional, dedicada también a la comercialización de productos agro insumos. Esta situación le ha generado el reconocimiento de la población a nivel comercial y también el reconocimiento como líder cafetero.

Las personas que trabajan en Mundo Agrícola igualmente poseen conocimientos y experiencia en el área comercial y principalmente en el sector agrario. El factor de la Experiencia se convierte en una fortaleza para la empresa.

6.1.4.4 Capacidad Instalada de Producción

El mercado en el Municipio de San Pablo y en general en la zona Norte del departamento de Nariño se hace cada vez más exigente en cuanto a volumen, calidad y variedad de productos, exigencias que sobrepasan la capacidad de la empresa por la falta de capital

de trabajo y por que no cuenta con instalaciones propias para el desarrollo de sus actividades. Este factor de la capacidad de Producción que para el caso, se refiere al manejo de los inventarios, se constituye como una debilidad de la empresa quien asume responsablemente que no puede satisfacer todas las necesidades de sus clientes y de esta manera limita su mercado.

6.1.4.5 Productos Disponibles para la Venta

A la empresa no se le dificulta la consecución de productos para la venta porque goza de credibilidad entre los proveedores, y además cuenta con el respaldo técnico y comercial de la Distribuidora Nacional la Hacienda que le permite cumplir con las exigencias del mercado en forma ágil y oportuna convirtiéndose en una fortaleza frente a la competencia.

6.1.4.6 Localización de la Empresa

El negocio se encuentra ubicado en el Municipio de San Pablo a 123 kilómetros de distancia de la capital del departamento de Nariño, las vías de acceso se encuentran en mal estado, lo cual exige el pago de transporte y fletes costosos. Estos fletes aumentan el costo de ventas y el precio de los productos. Este factor se constituye como una debilidad porque los clientes en su mayoría pertenecen a población de escasos recursos económicos sensibles a los precios bajos.

6.1.5 Sistemas y Procedimientos

6.1.5.1 Área Administrativa

En el análisis efectuado al área administrativa de la empresa se observa que la dirección de la misma esta en cabeza de su propietario quien sabe hacia donde va la empresa y establece sus objetivos, basado en sus metas personales y sus conocimientos, es quien toma las decisiones en etapas críticas y el representante en todos sus actos. Sin embargo una de las principales debilidades es su falta de tiempo, porque presta sus servicios laboralmente en otra empresa. Los objetivos establecidos se cumplen con base a la capacidad y las posibilidades de la empresa.

Cuadro 11. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa

VARIABLE F/D	DM	Dm	Fm	FM
Objeto social de la Distribuidora definido				X
Existencia de planes y políticas a mediano y largo plazo				X
Estructura básica administrativa definida	X			
Experiencia y Conocimiento del negocio				X
Delegación de funciones		X		
Tiempo de dedicación del propietario a la empresa.	X			
Participación y comunicación interna	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

6.1.5.2 Área de Operaciones

En la empresa esta área la conforma el local comercial donde funcionan las operaciones del negocio desde la compra y venta de insumos, el pago del personal, el pago a los proveedores, la limpieza del local, el control de los inventarios de insumos y de productos y la atención al cliente, está bajo la responsabilidad del un administrador que esta presente en el negocio de tiempo completo.

Se observan deficiencias en esta área, por falta de control interno tanto en la parte operativa como en el manejo de inventarios por la falta de definición de funciones, dualidad de las mismas, equipos de cómputo obsoletos, registros contables desactualizados y exceso de confianza en los empleados de manejo y confianza.

Cuadro 12. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Operaciones

VARIABLE F/D	DM	Dm	Fm	FM
Estabilidad del Personal				X
Local propio	X			
Falta de control	X			
Equipos obsoletos		X		
Exceso de confianza en los empleados de manejo y confianza	X		X	
Clima organizacional y ambiente laboral				X
Sentido de pertenencia de los Empleados				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

6.1.5.3 Área Contable y Financiera

La empresa cuenta con un sistema contable sistematizado el cual se encuentra desactualizado. Sin embargo le permite llevar un control mínimo de los ingresos, de los egresos de la empresa y las utilidades obtenidas en un periodo determinado. La principal debilidad es la dualidad de funciones porque quien registra las operaciones es el administrador del negocio.

El área contable y financiera de una empresa le permite contar a sus propietarios con las herramientas necesarias para la toma de decisiones, en el caso de Mundo Agrícola generalmente estas decisiones sobre el incremento de capital, la falta de liquidez, el control de los gastos y del costo de ventas las realiza su propietario con base en su observación directa, en la experiencia y en su conocimiento.

Si bien es una fortaleza contar con los servicios de una persona con conocimientos en el área contable, es una debilidad que esta persona realice también las funciones administrativas.

Cuadro 13. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Contable y Financiera

VARIABLE F/D	DM	Dm	Fm	FM
Sistema de contabilidad sistematizada	X			
Cumplimientos de obligaciones tributarias			X	
Existencia de Presupuesto de Ingresos y Gastos		X		
Control por parte del propietario	X			
Los informes contables se consideran útiles	X			
Análisis y evaluación de cartera		X		
Presentación oportuna de los Estados Financieros	X			
La información contable es comprensible, confiable y ágil	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

6.1.5.4 Área de Mercadeo y Ventas

Mercadeo se define como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Esta área en una empresa es la responsable del personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque, la distribución del producto, del punto de venta, las promociones y la labor de ventas.

Una de las funciones del marketing es la de analizar el mercado, que no debe ser una sola vez, sino permanentemente, estar atentos a lo que suceda en el mercado, y tratar de prever lo que pueda suceder. Analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los clientes, para detectar oportunidades de negocio, oportunidad de incursionar en un nuevo mercado, nuevas necesidades, cambios en los gustos o preferencias de los consumidores y/o nuevas tendencias.

Para analizar esta área, no es necesario realizar una compleja investigación de mercados, por el contrario se puede hacer simplemente con la observación directa a los usuarios, conversar con los clientes, con encuestas, evaluación de las preferencias de compras, etc.

Otra función importante de esta área es el análisis de la competencia, que consiste en conocer bien a nuestros competidores, estar atentos a sus movimientos, y tratar de prever sus estrategias. Por medio del análisis de la competencia, se busca detectar cuáles son nuestros principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus públicos objetivos, cuáles son sus principales características, sus principales estrategias, su experiencia en el mercado, su capacidad, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Tanto el estudio del mercado como el estudio de la competencia debe realizarse permanentemente y puede realizarse también con el uso de técnicas simples como: la visita a algunos competidores, comprar algunos de sus productos, consultar o entrevistar a personas que hayan trabajado con ellos, o a algunos de sus clientes, entre otros.

En Mundo Agrícola estas funciones las realiza el propietario y se convierte en una de sus principales fortalezas, principalmente porque dentro de sus labores como representante comercial de una empresa Nacional se entera de todas las necesidades de los clientes y puede adelantarse a satisfacerlas contribuyendo así, al éxito de su empresa.

Como el objeto social de empresa es la comercialización de productos no existe producción, por lo tanto el encargado de las ventas y despacho de mercancías se encuentra en el área de operaciones.

Cuadro 14. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Mercadeo y Ventas

VARIABLE F/D	DM	Dm	Fm	FM
Lealtad del Cliente			X	
Portafolio de servicios				X
Análisis del mercado				X
Conocimiento de la Competencia				X
Agilidad y Oportunidad en la Prestación del Servicio				X
Morosidad en la cartera		X		
Evaluación del servicio al cliente	X			
Capital de Trabajo	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras. Para la elaboración de la matriz MEFI, al igual que la matriz MEFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente, se desarrolló el siguiente procedimiento:

- Conformación de una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso anterior, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero se anotan las fortalezas y después las debilidades, lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asignación de un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como de más desempeño de la organización llevan los pesos más altos. El total de todos los pesos suma 1.0.

- Asignación de una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren al sector.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Finalmente, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

Cuadro 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CAL	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Objeto social de la Distribuidora definido	0.01	3	0.03
Existencia de planes y políticas a mediano y largo plazo	0.05	4	0.20
Buen clima organizacional y ambiente laboral	0.03	3	0.09
Sentido de pertenencia de los Empleados	0.02	4	0.08
Portafolio de servicios	0.05	3	0.15
Análisis del mercado	0.08	4	0.32
Conocimiento de la Competencia	0.08	4	0.32
Excelentes relaciones públicas	0.20	4	0.20
Agilidad y Oportunidad en la Prestación del Servicio	0.01	4	0.04
DEBILIDADES			
Falta de capital de trabajo	0.05	1	0.05
Falta de equipos tecnológicos	0.01	2	0.02
No cuenta con local ni transporte propio	0.12	1	0.12
Localización de la empresa	0.05	2	0.10
Estructura básica administrativa definida	0.01	2	0.02
Tiempo de dedicación del propietario a la empresa.	0.05	2	0.10
Sistema contable y control interno	0.02	1	0.02
Exceso de confianza en los empleados de manejo y confianza	0.14	1	0.14
Evaluación del servicio al cliente	0.02	1	0.20
TOTAL			2.20

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

El total ponderado obtenido como resultado del análisis de la matriz de factores internos de la Distribuidora Mundo Agrícola es de 2.20 lo cual indica que su posición estratégica interna es baja. Esta situación de acuerdo al análisis, se presenta, porque dentro del sector en la zona donde se desarrolla la empresa, los factores más débiles tienen más peso como la falta de local y transporte propio y el exceso de confianza en el personal de manejo y confianza de la empresa. Dentro de las fortalezas de Mundo Agrícola, se observa la existencia de planeación; un buen conocimiento del mercado, lo cual genera

confianza en los clientes; amplio conocimiento de la competencia y un excelente manejo de las relaciones públicas creando un ambiente de optimismo al interior y al exterior de la empresa donde se observa que existe una fuerza productiva potencial, que está disponible para participar en esta actividad económica y en el desarrollo de la región.

Las fortalezas le permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

7. ANÁLISIS DOFA

EL análisis DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) la cual se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas y de las características internas (situación interna) de la misma, compuesta por dos factores controlables: Fortalezas y Debilidades.

Se constituye en el motor de la Planeación estratégica, siendo el análisis más utilizado para conocer la situación real en que se encuentra una empresa, durante la etapa de planificación, con su construcción se puede contestar cada una de los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede detener cada **D**ebilidad?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada **O**portunidad?
- ¿Cómo se puede explotar cada **F**ortaleza?
- ¿Cómo se puede defender de cada **A**menaza?

Figura 5. Esquema del Análisis DOFA



Para la Distribuidora Mundo Agrícola la construcción de esta matriz le permite ajustarse a los cambios y exigencias del entorno, buscando utilizar las fortalezas para mejorar y así mismo resaltar sus oportunidades externas, minimizar o eliminar el impacto que conllevan las amenazas y debilidades encontradas, para formular estrategias que le permitan ser mas competitivo en el medio.

El proceso de crear una matriz DOFA es sencillo y su resultado es atractivo y fácil de entender, sin embargo lo más valioso y revelador de este instrumento es el proceso de análisis efectuado en el proceso de la investigación: de los factores externos (entornos), de los factores internos (áreas funcionales), de la construcción de la matriz DOFA para finalmente con esta información proceder a establecer los objetivos de la empresa, en base a su capacidad y a sus posibilidades y/o formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar sus debilidades.

Cuadro 16. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto social de la Distribuidora definido 2. Existencia de planes y políticas a mediano y largo plazo. 3. Buen clima organizacional y ambiente laboral 4. Sentido de pertenencia de los Empleados 5. Portafolio de servicios 6. Conocimiento del Mercado 7. Conocimiento de la Competencia 8. Excelentes relaciones públicas 9. Agilidad y Oportunidad en la Prestación del Servicio. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Capital de Trabajo 2. Falta de equipos tecnológicos 3. No cuenta con local ni transporte propio 4. Localización de la empresa 5. Estructura básica administrativa definida 6. Tiempo de dedicación del propietario a la empresa. 7. Sistema contable y control interno 8. Exceso de confianza en los empleados de manejo y confianza 9. Evaluación del servicio al cliente.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto de la ola invernal en Colombia 2. Políticas del Estado para infraestructura 3. Tendencia a reducir los índices de inflación. 4. Políticas de reducción de cultivos ilícitos 5. Políticas del Estado de apoyo al sector agrario 6. Ubicación geográfica 7. Creciente demanda de bienes y servicios 8. Acceso a tecnologías básicas NTIC 9. Alianzas institucionales para 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis del sector agrario en Colombia por acontecimientos de terrorismo y desastres naturales. 2. Contracción del sector agrario por desconocimiento de programas de ayuda. 3. Vías de acceso en mal estado 4. Fletes costosos 5. Temor del Nariñense en invertir dinero en nuevos proyectos 6. Presencia de vendedores informales 7. Falta Productividad de la Mano de obra rural 8. Débil sistema de planificación institucional de la administración

<p>participar en actividades en pro del medio ambiente.</p> <p>10. Riqueza y biodiversidad natural del municipio con lugares potencialmente aptos para desarrollar el ecoturismo.</p> <p>11. Desarrollo del Sistema Financiero Rural.</p>	<p>municipal</p> <p>9. Desconocimiento de los planes a nivel nacional de ayuda para el sector agrario</p> <p>10. Condiciones de Pobreza y desigualdad en el campo</p> <p>11. Falta de cultura y conocimiento de NTIC en la comunidad</p> <p>12. Obsolescencia de tecnología en equipos y software</p> <p>13. Barreras de la población rural para desarrollar potencial productivo</p> <p>14. Falta de inversión en Comunicación, Tecnología e investigación a nivel nacional, regional y local.</p> <p>15. Falta de competitividad de la Producción Agraria</p> <p>16. Desconocimiento de las normas ambientales y escasa cultura ambiental.</p>
---	--

7.1 CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS

La matriz DOFA como instrumento de la planeación estratégica permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades **(FO)**
- Estrategias de debilidades y oportunidades **(DO)**
- Estrategias de fortalezas y amenazas **(FA)**
- Estrategias de debilidades y amenazas **(DA)**

Cuadro 17. Matriz Construcción de Estrategias

<u>ESTRATEGIAS F.O.</u>	<u>ESTRATEGIAS F.A.</u>
<p>Usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p> <p>1. (F2-F8-O1-O2-O3-05-O8-O9-O10-O11) Utilizar la formación profesional, conocimientos especializados en administración y experiencia del propietario de la empresa para formular proyectos que le permitan acceder a los diferentes programas de apoyo del gobierno nacional para el crecimiento del sector.</p> <p>2. (F6-F7-07) Utilizar el conocimiento de la empresa en el mercado y el conocimiento de la competencia para incrementar la oferta de bienes y servicios, utilizando los medios tecnológicos para incrementar la productividad.</p> <p>3. (F5-F9-O7) Mantener y mejorar la prestación del servicio al cliente, para mantener su lealtad y poder acceder a la creciente demanda de productos y servicios básicos, tanto de los clientes actuales, como de nichos de población no atendida.</p> <p>4. (F3-F4-F7) Utilizar el buen ambiente laboral y el sentido de pertenencia de los empleados para brindar un mejor servicio, aumentando el número de clientes, teniendo en cuenta la tendencia al crecimiento económico nacional y al crecimiento del sector agropecuario.</p> <p>5. (F6-F7-O9) Usar el conocimiento del mercado y de la competencia, para unir esfuerzos y presionar al estado y a las autoridades regionales para promover la equidad en el desarrollo regional rural y el acceso a programas de educación, salud, saneamiento básico y la consolidación del desarrollo de vivienda</p>	<p>Aprovechan las fortalezas para disminuir las amenazas.</p> <p>1. (F8-A2-A5-A9-A15) Aprovechar las condiciones de “líder” del propietario de la empresa, para difundir los diferentes programas de apoyo del estado en pro del desarrollo y de la productividad del sector, motivando a sus habitantes a invertir en nuevos proyectos, promover encadenamientos productivos, diversificar el mercado interno y externo y al uso del recurso financiero, entre otros.</p> <p>2. (F6-A6-A15) Aprovechar el conocimiento del mercado para impulsar entre sus habitantes el mejoramiento de medidas sanitarias, fitosanitarias, la implementación de buenas practicas en la producción, la utilización de nuevos esquemas de asistencia técnica integral, de paquetes tecnológicos renovados y el desarrollo de nuevas variedades resistentes a la variabilidad climática.</p> <p>3. (F7-A7-A13) Utilizar el conocimiento de la competencia para realizar acuerdos conjuntos tendientes a eliminar las barreras existentes en el sector rural, principalmente para obtener beneficios en el transporte como el desmonte gradual de la tabla de fletes, programas específicos para desarrollar competencias laborales y el fortalecimiento de la integración vertical y horizontal desarrollando esquemas de compras y distribución de insumos.</p> <p>4. (F5-A6) Aprovechar la confianza de los proveedores para ampliar el portafolio de productos de calidad y para contrarrestar por medio de campañas publicitarias la presencia de vendedores informales exigiendo a las autoridades locales la implementación de sistemas de inspección, vigilancia y control.</p>

de interés social rural.	5. (F8-F11-F12) Aprovechar la condición de líder social y cafetero ante las autoridades locales y regionales para mejorar el sistema de información del sector agropecuario, que existan canales de difusión de la información utilizando nuevas tecnologías.
<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p> <p>1. (D1-D2-O11) Aumentar el capital de trabajo, y la adquisición de equipos de última tecnología aprovechando las políticas de financiamiento del gobierno nacional tendientes al desarrollo del sistema financiero rural.</p> <p>2. (D4-02-05) Utilizar la ubicación de la empresa para aprovechar el apoyo del estado en cuanto al mejoramiento de las vías de acceso y otras políticas de apoyo para aumentar la competitividad de la producción agraria.</p> <p>3. (D3-D4-02) Superar las debilidades de no contar con un local propio utilizando las políticas del gobierno central para promover los encadenamientos y los incentivos para la construcción de infraestructura para la comercialización (centro de acopio).</p> <p>4. (/D7-D8-O11) La superación de la falta de contabilidad, controles y el exceso de confianza puede contrarrestarse con el acceso a servicios financieros para la compra de equipos y actualización de programas de contabilidad y auditoría.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Disminuir las debilidades y evitar las amenazas.</p> <p>1. (D1-D2-A2) Con la utilización del programa de financiamiento para el sector rural, aumentar el capital de trabajo y la adquisición de equipos para aumentar la competitividad de la producción agraria y la reducción de costos.</p> <p>2. (D4-A13) La ubicación de la empresa en una zona de difícil acceso y con problemas de orden público y presencia de cultivos ilícitos, es objeto de los beneficios por parte del estado para mejorar la capacidad de la población rural para generar ingresos y para la articulación de la oferta de infraestructura regional cofinanciada con recursos nacionales y regionales.</p> <p>3. (D6-D8-A2-A7) Si la empresa genera una alta productividad, su propietario podría optar por dedicarse de tiempo completo a su dirección impulsando el sector, aprovechando su condición de líder, el conocimiento y experiencia para evitar la contracción del sector en esta zona y la falta de productividad de la mano de obra.</p> <p>4. (D9-A13-A15) Contar con la disponibilidad de tiempo necesaria para efectuar una evaluación al servicio que se le presta al cliente, su satisfacción en cuanto al servicio y sus argumentos en cuanto a la calidad de los productos proporcionan una base para el mejoramiento continuo y el aumento de la competitividad.</p>

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de establecimiento de la Misión, Visión y Valores se denomina, Proceso de Visualización donde se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear. Hasta hace no mucho tiempo el tener una Misión y Visión fue básicamente una moda empresarial, sin embargo poco a poco, la moda se convirtió en reflexión de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones.

8.1 LA MISIÓN

La misión de una empresa es su razón de ser, lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad y rentabilidad. La Misión describe el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el propósito general de la organización, le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.

La razón de establecer la misión en una empresa es que ésta sirva como punto de referencia, que permita que todos los miembros de la misma actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas; logrando así, coherencia y organización.

No debe confundirse la misión con el “Lema” de la empresa, ya que este puede enunciar un principio, mas no proyecta la misión como algo permanente y duradero. En ocasiones se desarrolla la misión en confusión con un lema manifestando arrogancia en su construcción lo cual usualmente provoca reacciones negativas, que la dirección tarda en identificar como por ejemplo “Nadie como nosotros”.

La misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

8.1.1 Misión actual

“Somos una empresa creada para brindar soluciones integrales a las necesidades del sector agropecuario en el suroccidente colombiano. Queremos ser participes a través de un servicio profesional, del crecimiento técnico, económico y personal de quien ha sido objetivo principal de nuestra empresa y nuestros clientes”.

Al realizar un análisis del contenido de la Misión actual de la Distribuidora Mundo Agrícola, aplicando la técnica de la Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión (adaptación del Modelo de Fred R. David) tenemos:

Cuadro 18. Matriz de Formulación y Evaluación de la Misión

DEFINICIÓN DE COMPONENTES ESENCIALES	APLICACIÓN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA MUNDO AGRICOLA	CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN ACTUAL
1. Clientes	Pequeños, medianos y grandes productores del sector agropecuario de la zona norte del departamento de Nariño.	No se cumple
2. Productos y/o servicios	Comercialización de productos agropecuarios y prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica en las labores del agro.	Parcialmente
3. Mercado	Compite en la Zona Norte del Departamento de Nariño.	No se cumple
4. Tecnología	Es un interés primordial su actualización y buena utilización.	Parcialmente
5 Interés por la supervivencia	La empresa tiene objetivos económicos que le permitan crecer, ser rentable y sostenerse.	Parcialmente
6. Filosofía	Cuenta con principios éticos y sociales	No se cumple
7. Autoconcepto	Su principal ventaja competitiva es el conocimiento del mercado y su liderazgo social.	No se cumple
8. Imagen Pública	Es una prioridad la preocupación de la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales.	Si se cumple
9. Interés por los empleados	Busca el bienestar social y económico de sus empleados y sus familias.	Parcialmente
10. Calidad inspiradora	No cuenta con un grado de motivación que se desprenda de la lectura de la misión actual.	No se cumple

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

De acuerdo a este modelo de evaluación, la Misión de una empresa debe contener en lo posible, no necesariamente, 10 elementos importantes, de los cuales Mundo Agrícola con la actual Misión cumple 1 y parcialmente 4 de ellos, lo cual permite concluir que se hace necesario la construcción de una nueva Misión .

8.1.2 Establecimiento de la Nueva Misión Corporativa

“Somos una empresa seria, responsable y confiable dedicada a la distribución, comercialización y venta de agro insumos con altos estándares de calidad, y atención al cliente con un equipo técnico altamente calificado para asesorar y acompañar al productor agropecuario en su proceso productivo en la zona norte del departamento de Nariño”.

8.2. VISIÓN

Define y describe la imagen futura de la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar su estado deseable, en otras palabras es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la empresa en los

próximos años?, y servir además como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

La visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Se estructura la visión de una empresa para fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentivando para que tanto el propietario de la empresa hasta el último colaborador realicen acciones conforme a lo que indica la visión que debe contar con las siguientes características:

- Ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora.
- Debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Ser clara, comprensible y entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.
- En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial

8.2.1. Visión actual

“Nuestro compromiso es el desarrollo empresarial y económico de todos nuestros clientes teniendo como base fundamental el respeto, la equidad social y buscar con gran responsabilidad el crecimiento productivo, rentable y sostenible de nuestros clientes y de nuestra área de trabajo”.

En esta Visión, se considera que Mundo Agrícola describe y explica su objeto social, sus valores corporativos y parte de su misión, por lo tanto se hace necesario formular una nueva Visión.

8.2.2 Establecimiento de la Nueva Visión Corporativa

Para la formulación de la nueva visión de la empresa se orientó por las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura de la empresa que queremos proyectar?
- ¿cuáles son los deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde se dirige?

- ¿hacia dónde quiere llegar?

“Convertirnos en la empresa líder en la comercialización de agro insumos, conformada por un grupo de profesionales altamente capacitados, reconocida por su excelencia en satisfacer las necesidades del campo, logrando una máxima rentabilidad y posicionamiento en el mercado desarrollando un ambiente competitivo y de consenso para ampliar la cobertura regional”.

Valores Corporativos

Responsabilidad
Honestidad
Excelencia
Confiabilidad
Respeto
Integridad
Compromiso social
Mejoramiento continuo

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la empresa.

Establecer los objetivos es esencial para el éxito de una empresa, porque son los resultados que se pretende alcanzar, o situaciones hacia donde llegar. Son variadas las razones que motivan la estructuración de los objetivos:

- Sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.
- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Los objetivos deben cumplir con ciertas características: ser medibles, claros, alcanzables, realistas y coherentes.

Medibles. Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.

Claros. Tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables. Deben ser posibles de alcanzar, estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.).

Desafiantes. Ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.

Realistas. Tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes. Estar alineados con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Para la Distribuidora Mundo Agrícola se desarrollan objetivos estratégicos con un alcance de cuatro años, dependiendo del tamaño de la empresa (Micro), estos objetivos son responsabilidad de su propietario encargado de señalar las directrices y la línea de acción hacia el futuro.

Estos objetivos en el caso estudio, se fundamentan en la meta general de mejorar la productividad y competitividad en términos de desarrollo a través de aumentar el número de clientes, incrementar sus ventas y servicios y proyectarse hacia nuevos negocios. Incluyen avanzar a un grado mayor, reducir el estancamiento en que se encuentra, construir capacidades de desarrollo de otras alternativas de ingresos, invertir en conocimiento y gestionar resultados.

El propósito de la empresa es entregar productos y servicios de calidad y variedad que fortalezcan la responsabilidad y el acceso a nuevos métodos de generación de ingresos que contribuyan a elevar el nivel de vida de la población y el desarrollo regional, dando cumplimiento a su misión institucional.

8.3.1 Objetivos de Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado del proceso productivo, si el resultado es positivo, la empresa obtiene utilidades y ha cumplido su objetivo. Si es negativo se obtienen pérdidas por lo que es necesario revisar las estrategias y si no se puede implementar correctivos, el producto debe ser discontinuado.

Las empresas familiares generalmente tienden a ser pacientes y conservadoras en términos de rentabilidad, prefieren no endeudarse, perdiendo en ocasiones oportunidades de negocios solamente por el temor a invertir capital. Una empresa no rentable es aquella que no produce utilidades o ganancias.

En el caso de estudio, para alcanzar la rentabilidad deseada se debe cumplir algunas condiciones sencillas de expresar, la dificultad está en lograr cumplirlas:

“El **Precio de Venta** de los productos debe ser tal que los clientes le compren a la empresa, y no a la competencia, en la **Cantidad** suficiente para cubrir todos sus **Costos** y le genere una **Utilidad**, que dividida por el **Patrimonio** invertido en la empresa, le arroje la **Rentabilidad Objetivo**”.

En estas condiciones se encuentran incluidos todos los factores que una empresa debe manejar y sobre los que puede tomar decisiones, que influyen su rentabilidad.

- El precio de Venta
- El volumen de ventas
- El Costo de ventas: La obtención de buenos precios a los proveedores.
- Los costos totales de comercialización (Variables y fijos): Comisiones, sueldo fijo de vendedores, publicidad, logística, arriendo, servicios y costo laboral en puntos de venta, viajes para ventas, atenciones a clientes, etc.
- Costos de administración: Laborales, servicios generales, servicios públicos, capacitación, etc.
- Costos Financieros: Intereses sobre créditos bancarios para financiar el capital de trabajo y/o la adquisición o modificación de activos como instalaciones, maquinaria, etc.

8.3.2 Objetivos de Crecimiento

Un elemento básico para que la empresa crezca son los miembros que conforman el equipo de trabajo, quienes deben ser ambiciosos, compartir las mismas metas, tener muy claro adónde quieren llegar y definir cuantitativamente estos objetivos, planificar en el largo plazo, estableciendo una estrategia de crecimiento que ha de desarrollarse cada día. Si en una empresa no se produce crecimiento, no significa que el negocio se mantenga, sino que va a menos.

En el caso de la empresa Mundo Agrícola, se observa que tuvo un buen comienzo, sus productos y servicios se adecuaron a las necesidades reales del mercado. Pero para ir más allá de ese inicio exitoso y crecer, deberá estar en continuo proceso de mejoramiento y adaptarse a los cambios. El contexto en el que operan las empresas está en constante evolución, y no establece diferencias entre sectores o tamaños de empresa. Por eso es necesario que mantenga una actitud de alerta para poder captar la información que proporciona el entorno y aprovecharla para adaptar, redefinir e innovar su estrategia de modelo de negocio.

Estos objetivos se traducen en cambios estructurales y en consecuentes incrementos de tamaño o dimensión que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior,

aumentando su participación en el mercado como mecanismo para asegurar la obtención de futuras y mejores utilidades. Este objetivo se materializa en:

- Aumento de las cifras de ingresos por concepto de mayores ventas y servicios.
- Desarrollo de su actividad tanto en vertical como en horizontal: Un nuevo portafolio de servicios, productos nuevos, nuevos mercados, y explotaciones de otras actividades económicas.
- Absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas, bien para la constitución de grupos de interacción económica vertical (idéntica actividad) o de grupos de acción horizontal (diversas actividades complementarias o no).

8.3.3 Objetivos de Supervivencia

La alta volatilidad de los mercados, la inestabilidad económica y la aparición constante de cambios tecnológicos, junto con la cada vez mayor competitividad a nivel mundial y la creciente exigencia de los consumidores que quieren más por menos, está haciendo que la mortandad de las empresas sea más elevada, resulta cada vez más difícil conseguir la supervivencia de las compañías en este entorno.

Continuamente observamos el nacimiento de organizaciones de gran éxito que desaparecen al poco tiempo con la misma rapidez con la que fueron creadas, al igual que se observa en los últimos tiempos como empresas con una gran historia y repletas de éxitos han tenido que cerrar.

Esto sucede fundamentalmente porque los directivos se olvidan que el primer y primordial objetivo de una empresa es la supervivencia, para posteriormente pasar a la consolidación y luego al crecimiento. Aquellas compañías que no tienen esto claro acaban desapareciendo. Muchas han realizado huidas hacia delante aprovechando la buena coyuntura económica de años pasados y se han embarcado en compras y en adquisiciones por encima de sus posibilidades que han lastrado su futuro.

La Distribuidora Mundo Agrícola ha logrado la sostenibilidad en un concepto amplio que se refiere precisamente a la supervivencia, ha aplicado todos los recursos, la experiencia, el conocimiento y las medidas necesarias para hacer de la empresa algo sostenible a largo plazo.

Para esta empresa la sostenibilidad supone una mirada completa y profunda a su totalidad y a su entorno, que garantice que se toman las medidas suficientes y necesarias para conseguir la supervivencia de la empresa a largo plazo. La sostenibilidad debe ser la guía sobre la que se construyan los principales ejes de desarrollo de la organización

8.4 ESTRATEGIAS

8.4.1 Matriz Producto/Mercado

Llamada también matriz de Ansoff o Vector de Crecimiento, es un modelo que ha demostrado ser muy útil para identificar y evaluar las diferentes opciones y oportunidades de crecimiento de un negocio. La matriz tiene dos dimensiones, mercados y productos, y sobre éstas se forman cuatro estrategias de crecimiento.

Figura 6. Matriz ANSOFF

		PRODUCTOS	
		EXISTE	NUEVO
M E R C A D O	EXISTE	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	NUEVO	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Penetración en el Mercado. Describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia. Esta estrategia debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja en el mercado o cuando el mercado está en crecimiento. Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria y una mayor penetración en el canal de distribución.

Desarrollo del Producto. Implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes. Las situaciones que motivan el desarrollo de producto, independientemente del deseo de mayores ventas, son: mantener una reputación de "empresa innovadora", medidas defensivas contra competidores, explotar una nueva tecnología desarrollada por la empresa, robustecer el portafolio de la empresa con productos y marcas en todos los niveles de precio. Esta estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos, por el rápido avance de la tecnología y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

Desarrollo de Mercados. Consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, con la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos. Esta estrategia se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su

mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

Diversificación. La empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Es una estrategia arriesgada y a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva. Se trata de moverse en una línea totalmente diferente de negocio de venta de diferentes productos a un mercado diferente.

Cuadro 19. Matriz ANSOFF

		SERVICIOS	
		<u>ACTUALES</u>	<u>NUEVOS</u>
		Comercialización de productos, insumos agropecuarios y la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica en el sector agropecuario.	Implementación de nuevas estrategias de ventas con un gana - gana social, ético y justo. La propuesta es "Producir más a menor costo".
MERCADOS	<u>ACTUALES</u>	PENETRACIÓN DE MERCADOS La Distribuidora ofrece productos y/o servicios a pequeños medianos y grandes productores de la región, su demanda aumenta cada día y la empresa debe aumentar su capital de trabajo con acceso a programas del Estado de financiamiento rural.	DESARROLLO DEL PRODUCTO Diversificar su portafolio de servicios promoviendo esquemas de inversión en el campo, desarrollando nuevas variedades de productos y ampliando la escala de producción.
	<u>NUEVOS</u>	DESARROLLO DE MERCADOS Teniendo en cuenta el portafolio de productos y servicios y las relaciones públicas que maneja el propietario de la empresa, hacer presencia en los mercados de otros municipios con puntos de venta directa.	DIVERSIFICACIÓN La Distribuidora pretende crear nuevas líneas de negocio como: -Promover proyectos para el cultivo de productos de clima frío. -Promover un proyecto para cultivar, tecnificar e industrializar la planta de achira. -Organizar los pastos y forrajes para la producción de carne y leche.

Fuente: Esta investigación, Pasto 2011

8.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

Este modelo, combina la posición estratégica interna (fuerza financiera y la ventaja competitiva) y la posición estratégica externa (estabilidad ambiental y la fuerza de la industria) en cuadrantes divididos por el plano cartesiano.

El primer eje indica una posición agresiva.

El segundo una posición conservadora.
El tercero una posición defensiva.
El cuarto eje una posición competitiva.

El procedimiento para la construcción de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción es la siguiente:

- Seleccionar una serie de variables tanto de la posición estratégica interna como externa.

Indicadores para la posición estratégica interna

Fuerza Financiera: Endeudamiento, liquidez.

Ventaja Competitiva: participación en el mercado, el precio y la calidad.

Indicadores para la posición estratégica externa

Fuerza del Sector: se considera los potenciales de crecimiento de las utilidades y las ventas, barreras de entrada a nuevos competidores, el conocimiento tecnológico.

Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como; tasas de inflación, y devaluación.

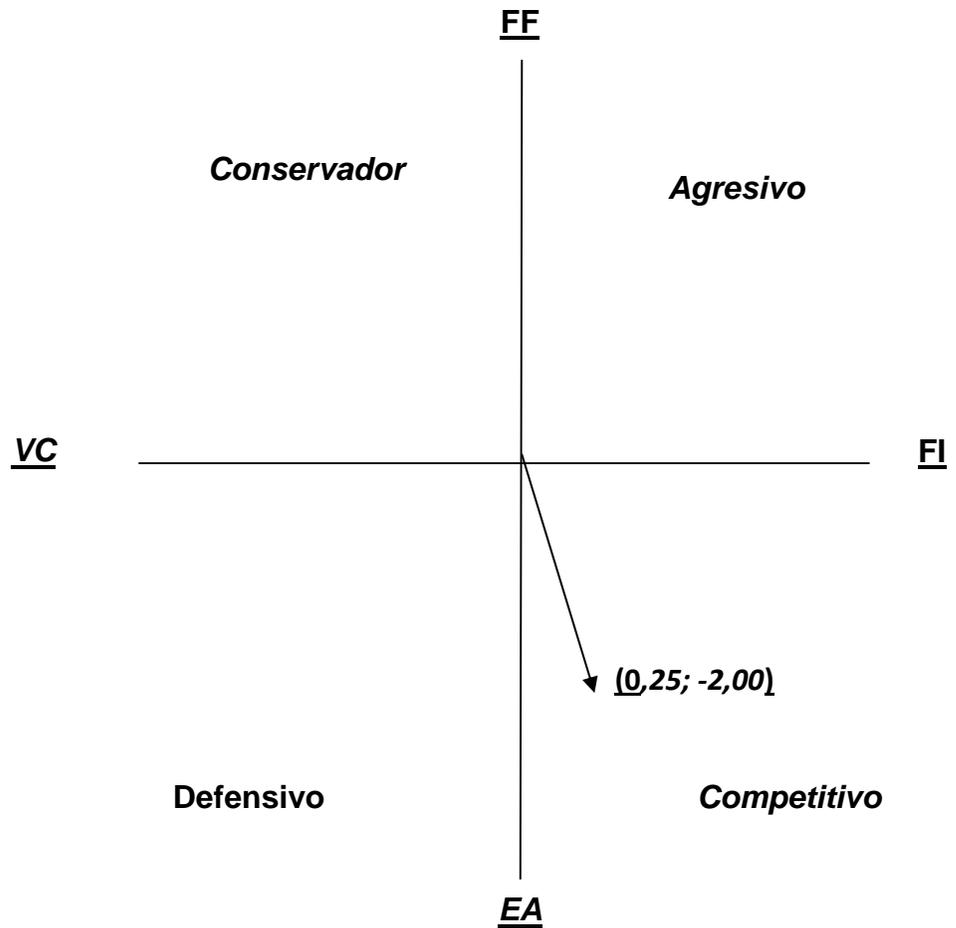
- Se adjudica un valor numérico de +1 es el peor a +6 el mejor para la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Y se asignan un valor numérico de -1 es el mejor a -6 el peor a cada una de las variables de ventaja competitiva y estabilidad ambiental.
- Se calcula la clasificación promedio de cada una de las variables a tener en cuenta.
- Se anota las clasificaciones promedio de las diferentes variables en cada uno de los ejes del plano cartesiano.
- Se traza un vector teniendo en cuenta los promedios generales para determinar la posición de la empresa.

Cuadro No. 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

Fortaleza financiera F.F	Calif: 1 a 6	Ventaja competitiva V.C.	Calif. -1 a -6
Liquidez financiera	2	Participación en el mercado	-3
Rentabilidad	4	Asesoría Especializada	-1
Capital de trabajo	1	Posición Financiera	-6
Presupuesto	1	Calidad del producto	-1
Promedio	2.00	Promedio	-2.75
Estabilidad ambiental E.A	Calif. -1 a -6	Fortaleza Industrial F.I	Calif. 1 a 6
Clientes satisfechos	-2	Facilidad de entrada al mercado.	3
Presión competitiva	-5	Utilización de recursos disponibles.	3
Rango de precios	-3	Participación del mercado	3
Cambios tecnológicos	-6		
Promedio	-4.00	Promedio	3.0

Fuente: Esta investigación Pasto 2011.

Figura No 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción en la empresa



Fuente: esta investigación Pasto, 2011

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.75 + 3.00 = 0.25$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 2.00 - 4.00 = -2.00$$

El vector direccional señaló el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo. Indica que el factor crítico es la presión competitiva de precios y la existencia de competencia fuerte comercial y financieramente. La distribuidora Mundo Agrícola cuenta con una ventaja competitiva que es el conocimiento del mercado y las relaciones con las cuales debe fortalecerse comercialmente para contrarrestar los efectos de la competencia en precios, en productos y/o servicio y en la posición financiera en un sector creciente y altamente competitivo.

Teniendo en cuenta la dirección del vector la empresa debe seguir estrategias competitivas como:

- Aumentar su capital de trabajo.
- Integración horizontal, hacia delante y hacia atrás.
- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto
- Asociación.

8.4.3 Matriz Interna y Externa (MIE)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas donde cada una de ellas representa la posición de la empresa y la estrategia que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV indican que la empresa tiene una condición fuerte tanto externa como interna y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia delante.

Los cuadrantes III, V, VII. Demuestran que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración o desarrollo del mercado ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX. Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

Para su elaboración se tiene en cuenta los resultados de la matriz de factor externo (MEFE) y la matriz de evaluación de factor interno (MEFI) como factores relacionados. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

- Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”
- Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”.
- Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”

Figura 8. Matriz Interna y Externa (IE)

	<i>M E F I</i>			<i>M E F E</i>
<i>ALTO (3.0 a 4.0)</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	
<i>MEDIO (2.0 a 2.99)</i>	<i>IV</i>	V MUNDO AGRICOLA	<i>VI</i>	
<i>BAJO (1.0 a 1,99)</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>	
	<i>FUERTE (3.0 a 4.0)</i>	<i>PROMEDIO (2.0 a 2.99)</i>	<i>DÉBIL (1.0 a 1.99)</i>	

Fuente: esta investigación Pasto, 2011

En el caso de estudio, con el cruce de variables: 2.20 MEFI y 2.44 MEFE el análisis de la Distribuidora Mundo Agrícola se encuentra en la casilla V, la cual la define como una empresa medio a nivel externo y a un nivel promedio a nivel externo. La previsión es “se puede administrar mejor con estrategias “RESISTA”.

8.5 DECISIONES ESTRATÉGICAS

8.5.1 Estrategias de Negocios Recomendadas

Teniendo en cuenta los análisis anteriores se determina que la Distribuidora Mundo Agrícola es una empresa competitiva en el sector, y por lo tanto debe desarrollar estrategias entre las que se proponen:

8.5.1.1 Desarrollo de Productos. Llegar con un producto nuevo a un mercado existente

Para acceder a la aceptación cada vez mayor de los clientes, Mundo Agrícola debe diversificar su portafolio de productos y servicios promoviendo esquemas de inversión en el campo, desarrollando nuevas variedades de productos y ampliando la escala de producción de acuerdo con las políticas del estado para el restablecimiento del sector rural.

Implementar una nueva estrategia de ventas la cual consiste en brindar capacitación teórica y práctica al agricultor con demostraciones y ensayos en parcelas demostrativas de propiedad de la empresa, para producir más a menor costo, entregándole al final un paquete tecnológico para el manejo de sus cultivos haciéndole conocer sus bondades en un proceso comercial social, ético y justo.

8.5.1.2 Penetración de Mercados. Con un producto existente, ganar participación en un mercado también existente.

Si bien la Distribuidora Mundo Agrícola es considerada el primer almacén agropecuario del Municipio de San Pablo y sus alrededores, debe procurar satisfacer en un mayor

porcentaje las necesidades comerciales de sus pobladores, que no sientan la necesidad de trasladarse hasta el municipio de la Unión para completar sus pedidos. Aumentar su capital de trabajo para ampliar sus inventarios e implementar un sistema de ventas a crédito, a clientes potenciales.

8.5.1.3 Desarrollo del Mercado. Vender un producto o servicio existente en nuevos mercados,

La empresa atiende comercialmente a la población del Municipio de San Pablo Nariño y a los municipios vecinos como San Bernardo, la Cruz, San José, Belén y Colón Génova en esta zona es el principal almacén agropecuario, sin embargo en la totalidad de la zona norte se encuentra en el cuarto lugar.

Mundo agrícola cuenta con un inventario de mercancías amplio y con una buena imagen en cuanto al servicio al cliente, agilidad en el cumplimiento de los pedidos e innovación en sus productos, fortalezas que se pueden aprovechar para incursionar con un punto de venta directo en la población de la Unión, municipio que más sobresale en la región norte del Departamento de Nariño, por el excelente cultivo del café que lo caracteriza, así como también por ser una vitrina de comercialización de diferentes bienes y servicios, constituyéndose en uno de los municipios con mayor grado de desarrollo y crecimiento económico en esta zona del departamento.

8.5.1.4 Diversificación. Desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

A diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva. Mundo Agrícola pretende crear nuevas líneas de negocio aprovechando las políticas del gobierno central de financiamiento rural como:

- Cultivo de productos de clima frío, aprovechando la diversidad de clima en la zona.
- Cultivo, tecnificación e industrialización de la plata de “achira”, llevándola al mercado nacional y a mercados internacionales. Constituyéndose como una fortaleza del municipio de San Pablo la producción de ésta planta, que es utilizada para obtener almidón utilizado en panadería; algunos de los productos mas conocidos son el pan de achira y los bizcochuelos, actualmente no son muy conocidos y que se producen para el autoconsumo y muy pocas veces se comercializan en otro municipios a baja escala.
- Proyecto para organizar los pastos y forrajes para la producción de carne y leche, con el mejoramiento de suelos, variedad de pastos y mejoramiento de razas aprovechando las técnicas de inseminación artificial.
- Fortalecimiento de la cadena productiva de las frutas, aprovechando que el municipio de San Pablo cuenta con la maquinaria para el despulpado de las frutas, se hace necesario un programa de alianzas productivas que permita la creación de un plan de producción y mercadeo que permita el aprovechamiento de toda la

capacidad instalada de la planta procesadora de frutas.

- Proyecto para la industrialización del café, teniendo en cuenta que en la zona se produce uno de los cafés más suaves del mundo, aprovechando los planes del gobierno central de abrir nuevos mercados, contando con la vocación de los caficultores y la gran diversidad ambiental de los recursos naturales que contribuyen a dar aroma y calidad al producto final.

Dentro de la diversificación se consideran también estrategias con los proveedores (integración hacia atrás), estableciendo buenas relaciones, para que no se conviertan en competencia, con políticas de cooperación que beneficien a las dos partes.

8.5.2 Estrategias de Mercado

La mayoría de los mercados de bienes y servicios, están caracterizados por algún tipo de competencia, en precios o en cantidad y por cierto grado de diferenciación de producto, por lo tanto, no son mercados perfectamente competitivos. En este contexto, se resalta la importancia de conocer la estructura de mercado y las estrategias de las empresas competidoras para determinar los efectos, en términos de bienestar, de la aplicación de distintas medidas de política comercial. Además, es difícil conocer a priori qué tipo de comportamiento siguen las empresas ya que teóricamente éste depende principalmente de las condiciones del mercado y de la estructura de los costos.

8.5.2.1 Estrategia de Negocio

Es necesario que el producto o servicio, tenga un mayor valor agregado en la relación proveedor-cliente, considerando que dentro de la empresa deben analizarse la optimización de los procesos, el mejoramiento de la calidad de los productos y el mejoramiento de la relación con el cliente.

En el caso de Mundo Agrícola el producto de la competencia no se diferencia, por lo general se manejan los mismos proveedores, la competencia se origina en el precio, en el servicio y en la forma de pago. Por lo tanto, se debe verificar los procesos y tratar de superar los estándares de la competencia.

Estas apreciaciones surgen del propietario de la empresa quien conoce mejor el mercado y esta atento permanentemente a las nuevas amenazas y oportunidades que éste presenta en el tiempo.

Por lo tanto, es precisamente desde su propietario donde surge la necesidad del cambio organizacional, El es el impulsador del nuevo enfoque que se quiere dar a la empresa pero para ello necesita contar la colaboración y liderazgo de los demás miembros de la empresa.

De acuerdo a este análisis se deduce que se hace necesario conocer bien el negocio; conocer, valorar y comprometer a todos y cada uno de los empleados en el proceso de cambio; la meta que se quiere lograr permite, definitivamente, cuantificar la magnitud del cambio que debe efectuarse gradualmente; las estrategias deben ser adecuadas a la

realidad local del negocio, aprovechando las oportunidades y amenazas para iniciar, mantener y proyectar permanentemente el mejoramiento continuo al interior de la empresa.

8.5.2.2 Estrategia para Conservar los Clientes Actuales

Para la conservación de los clientes actuales se recomienda ampliar el portafolio de servicios, de tal manera que los clientes puedan satisfacer todas sus necesidades comerciales sin tener que acudir a la competencia.

8.5.2.3 Estrategia para Incrementar los servicios

La estrategia que se debe aplicar para lograr aumentar el nivel ingresos (ventas) es el incremento del capital de trabajo a costos bajos, beneficiándose de los programas que ofrece el estado para ampliar el portafolio de productos y para actualizarse en equipos de computación y comunicación que le permitan ofrecer un mejor servicio, ágil, oportuno y de calidad.

8.5.2.4 Estrategias para atraer nuevos Clientes

Se recomienda a la Distribuidora Mundo Agrícola realizar estrategias de penetración de mercado, con el único objetivo de aumentar su base de clientes, aprovechando principalmente el reconocimiento del propietario como líder social y comercial y conocedor del mercado, usar estrategias de creación de valor agregado con una excelente atención y sentido humano.

8.5.2.5 Estrategias para Atraer Clientes de la Competencia

Incrementar el capital de trabajo utilizando los programas del gobierno central sobre financiación para el sector rural, que le permita realizar acuerdos comerciales con los proveedores tendientes a utilizar los descuentos comerciales que pueden trasladarse al cliente, y así competir con precios bajos, teniendo en cuenta que los clientes en su mayoría pertenecen a población de escasos recursos sensible al factor de precios bajos.

8.5.2.6 Estrategia para Expandir el Mercado Actual

Para expandir el mercado actual en la empresa se recomienda el incremento del capital de trabajo y aprovechando el conocimiento del mercado y la aceptación de los clientes, abrir un punto de venta en el municipio de la Unión donde se encuentran sus principales competidores pero también se ubican importantes clientes potenciales.

8.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL Y CORPORATIVA

8.6.1 Formulación estratégica

Según Bruce Henderson en una definición moderna de estrategia afirma que “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Obsérvese que define la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia de la empresa implica tres grandes pasos:

- Analizar la situación interna y externa. Determinar donde estamos con la utilización de la matriz DOFA.
- Establecer la misión, visión, valores y objetivos a nivel corporativo y a nivel de la empresa. Determinar hacia donde queremos llegar.
- Formulación del Plan Estratégico. Determinar como llegar hasta ahí.

Y la implementación de la estrategia igualmente importante implica cuatro pasos:

- Asignar y disponer de los recursos necesarios. Financieros, tecnológicos, humanos, de tiempo, etc.
- Establecer la estructura humana. Una estructura jerárquica, equipos multifuncionales, etc.
- Establecer responsabilidades: Cada proceso o tarea debe ser responsabilidad de una persona o equipo.
- Manejar el Proceso. Evaluar constantemente los resultados y hacer los ajustes necesarios.

8.6.2 Estrategias Funcionales

Pretenden fijar criterios para indicar cómo se deben usar y aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional, con objeto de atender de la mejor manera a los clientes para lograr las metas propuestas.

Estrategia Funcional 1

Separar dentro de la Distribuidora Mundo Agrícola las funciones de administración, contador y vendedor.

Objetivo Específico: Ejercer mayor control sobre el negocio y eliminar el exceso de confianza en algunos funcionarios.

Justificación: La separación de estas funciones le permite al propietario de la empresa mantener un control adecuado sobre las diferentes áreas de la empresa, principalmente las funciones en el manejo, registro, rotación y control de los inventarios, el activo tangible más valioso e importante de la empresa.

Estrategia Funcional 2

Presentar Proyecto para Aumento del capital de trabajo.

Objetivo Específico: Acceso a los beneficios del gobierno central de financiamiento del sector rural para aumentar el capital de trabajo que le permitirá mayor participación en el mercado y mayor productividad y competitividad.

Justificación: La falta de capital de trabajo es una de las principales debilidades de Mundo Agrícola. Aprovechando el conocimiento de las políticas del gobierno central, aprovecharlas para poder ampliar su portafolio de servicios e implementar el sistema de ventas a crédito a sus clientes.

Estrategia Funcional 3

Compra de equipos: Hardware y Software

Objetivo Específico: Dinamizar los diferentes procesos de la empresa que le permitan ofrecer un mejor servicio a los clientes ágil y oportuno.

Justificación: La empresa debe contar con equipos de última tecnología en computación y comunicación que le permitan contar con información inmediatas de sus proveedores sobre un determinado producto, cantidades de existencia y bondades del mismo para trasladarla en forma eficiente a sus clientes, esto le permitirá ser más competitivo y posicionamiento en el mercado.

8.6.3 Estrategias Corporativas

Las Estrategias Corporativas o globales, son acciones estratégicas con las cuales se pretende vincular a la empresa con su entorno. Las decisiones tienden a resituar el área de actividad de la distribuidora y la manera de administrar sus recursos financieros y humanos, para lograr sus objetivos.

Se formulan algunas estrategias corporativas que ya habíamos descrito anteriormente para crear posibilidades, generar ideas y adoptar decisiones tácticas destinadas a hacer que la Distribuidora Mundo Agrícola evolucione.

Las estrategias al igual que los objetivos pueden ser de Mantenimiento, de Reestructuración o de Crecimiento: Ya sea interno (afectando a la estructura de la empresa), o de expansión o diversificación (afectando al campo de actividad).

Al diseñar las estrategias debe tenerse presente que cada una de ellas es responsabilidad en este caso de su propietario, sus colaboradores están estrechamente ligados con el proceso de establecimiento de objetivos de la organización para la obtención de mayor mercado y mayores ingresos.

Estrategia Corporativa 1

Creación de un punto de venta directo de la Distribuidora Mundo Agrícola en el Municipio de la Unión (Nariño).

Objetivo específico: Aumentar su cobertura de servicio, teniendo en cuenta que es en éste municipio donde se concentra la mayor actividad comercial de la zona.

Justificación: Permite la penetración en un mercado más competitivo pero igual más exigente, que le permitirá a Mundo Agrícola mostrar su negocio, sus bondades en cuanto a la calidad de sus productos, precio y excelencia en el servicio.

Estrategia Corporativa 2

Formulación y presentación ante entes nacionales e internacionales, de un proyecto para la producción, cultivo e industrialización de la planta de achira.

Objetivo Específico: Aprovechar las políticas de ayuda del estado para el sector agrario.

Justificación: En el municipio se cultiva la achira para la producción de harina (almidón), sin embargo este producto puede tecnificarse para convertirlo en un producto de exportación que generaría el desarrollo económico y social de la región.

Estrategia Corporativa 3

Formulación y presentación ante entes nacionales el proyecto para la industrialización del café.

Objetivo Específico: Aprovechar las riquezas de nuestro suelo y clima para lograr la producción de café, de mayor calidad.

Justificación: En la zona se produce uno de los cafés más suaves del mundo, aprovechando los planes del gobierno para abrir nuevos mercados se puede formular y presentar este proyecto que generará mayor productividad para la empresa y desarrollo para la región, teniendo en cuenta que junto con el maíz son los principales productos agrícolas de esta zona.

9. PLAN DE ACCIÓN

9.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

El Plan de Acción es un documento debidamente estructurado que forma parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de él, se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. En general el plan coloca en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos.

En nuestro caso de estudio la construcción del Plan de Acción busca presentar todas las alternativas que hagan posible el logro de objetivos y las oportunidades de mejoramiento de la empresa. Se describen estrategias por cada objetivo haciendo énfasis en la calidad y aplicabilidad de la misma, son de fácil ejecución y acordes al entorno donde se desarrollan las actividades comerciales de la empresa.

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la empresa. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica.

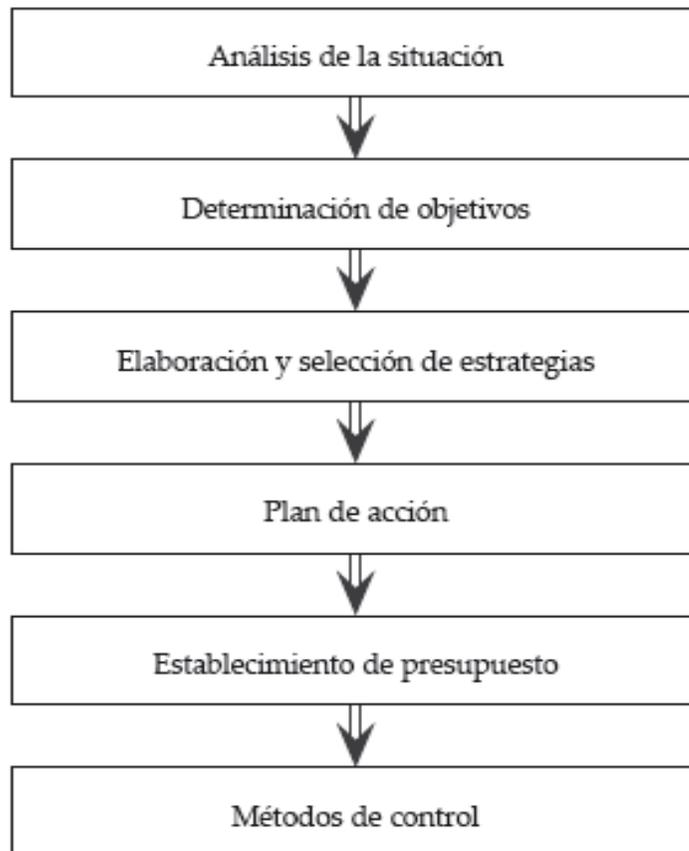
El proceso de desarrollo de las estrategias surge de analizar los factores internos, y externos de la empresa para fijar estrategias con objetivos basados en donde se quiere llevar a la empresa en el futuro.

No existe un modelo estándar para la elaboración de un Plan de acción, debido al tamaño, la actividad de las empresas, y a las condiciones de cada una, que responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas.

Si debe tenerse en cuenta en la construcción del Plan de Acción trabajar con un espíritu analítico pero a la vez con sentido común, utilizar la información necesaria y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

Para el caso de estudio, para llegar a la formulación del Plan de Acción, su evaluación, seguimiento y control se ha estructurado el siguiente procedimiento:

Figura 9. Etapas para la elaboración del Plan de acción



Cuadro No. 21 Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS DOFA	NEGOCIO	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIA	PRESUPUESTO	INDICADORES
Llegar con un producto nuevo a un mercado existente.	Implementación de un nuevo sistema de ventas "Producir más a menor costo".	Desarrollo de Mercados.	Incremento de las ventas.	Brindar capacitación al agricultor con demostraciones en parcelas demostrativas. Entregar un paquete tecnológico para el manejo de su cultivo donde se observen sus bondades y beneficios.	Gerente/propietario y administrador	Nov-2011	\$ 15.000.000 Servicios Técnicos El 30% lo asumen los laboratorios.	30% de incremento en las ventas con los mismos clientes. 5 Convenios comerciales con proveedores para el manejo de nuevas tecnologías en los cultivos.
Alcanzar mayor participación en el mercado actual, con los mismos productos y los mismos clientes.	Aprovechar la experiencia y el conocimiento del mercado de la empresa y la lealtad del cliente para satisfacerlo en todas sus necesidades de agro insumos, no permitiendo que acuda a la competencia.	Penetración de Mercados.	Satisfacción de los clientes en sus necesidades de agro insumos en un 100%.	Solicitar un cupo de crédito en una entidad bancaria para aumentar el valor del inventario en cuanto a cantidades e implementar el sistema de ventas a crédito para los clientes fieles.	Gerente/propietario y Administrador.	Nov-2011	\$50.000.000 Crédito Bancario	100% de necesidades de agro insumos de los clientes satisfechas. Incremento de las ventas en un 30%. Cupo de crédito aprobado por entidad bancaria por valor de 50 millones de pesos. Incremento en las ventas a crédito de un 30%. Aumento del inventario en 20 millones de pesos.

Vender los productos existentes en nuevos mercados.	Aprovechar la experiencia y el conocimiento del mercado del propietario de la empresa para aumentar su cobertura.	Desarrollo del Mercado.	Abrir un punto de venta directo de la Distribuidora Mundo Agrícola en el Municipio de la Unión (Nariño).	-Consecución de un local comercial en la Unión-Nariño. -Contratación de personal para la administración del punto de venta -Converios comerciales con proveedores para la apertura del punto de venta con promociones y descuentos especiales.	Gerente/propietario y su núcleo familiar primario.	Enero 2012	\$30.000.000 Muebles, Enseres, Equipo de oficina y Equipo de cómputo.	1 punto de venta en funcionamiento en el Municipio de la Unión-Nariño. Incremento de los ingresos de la empresa en un 70%. Incremento de la productividad y la competitividad de la empresa en términos de ventas, rentabilidad y servicio.
Desarrollar en asocio con otros agricultores el proyecto de cultivos de productos domésticos de clima frío.	Aprovechar la diversidad del clima para la implementación de cultivos de clima frío que satisfagan las necesidades de la población. Productos como la papa que por su transporte es relativamente costosa en la región.	Diversificación	Un cultivo implementado.	Conformación de una asociación para la presentación y ejecución del proyecto. Formulación y presentación del proyecto a las entidades estatales para su cofinanciación. Evaluación y puesta en marcha del proyecto.	Propietario/Gerente	Feb-2012	\$ 10.000.000 Capital Social Para la conformación de la Asociación.	1 asociación conformada. 1 proyecto formulado, presentado y aprobado por entidades estatales. 1 proyecto productivo puesto en marcha

Desarrollar en asocio con otros empresarios de la región un proyecto para el cultivo, tecnificación e industrialización de la planta de Achira.	Aprovechar el cultivo de la planta de "Achira" para tecnificarlo e industrializarlo para llevarlo a mercados racionales e internacionales.	Programa de creación de empresas.	Una microempresa creada y en funcionamiento.	Confirmación de una microempresa para la industrialización de la planta de Achira. Formulación y presentación del proyecto a las entidades estatales para su cofinanciación. Evaluación y puesta en marcha del proyecto	Propietario/Gerente	Junio-2012	\$10.000.000 Inversión como Capital Social para la conformación de la Microempresa.	1 microempresa creada y en funcionamiento. 1 proyecto formulado, presentado y aprobado por entidades estatales. 1 proyecto productivo puesto en marcha
Desarrollar un Nuevo servicio en la Empresa de inseminación artificial.	Aprovechar el conocimiento de una de las propietarias de la empresa en la ciencia veterinaria para que Mundo Agrícola pueda prestar el servicio de inseminación artificial en la región para el mejoramiento de razas.	Desarrollo de productos, Penetración y Desarrollo de mercados.	Implementación del nuevo servicio en la empresa.	Promocionar el nuevo servicio de inseminación artificial entre los clientes actuales y nuevos. Prestación de asesoría técnica para la organización de pastos y forrajes para la producción de carne y leche.	Propietario/Gerente Administrador.	Enero-2012	\$10.000.000 30% asumen los laboratorios.	Número de clientes atendidos en el mes. Incremento de los ingresos. Número de nuevos clientes.

Dinamizar la cadena productiva de las frutas.	Aprovechar que el municipio cuenta con maquinaria para el despulpado de las frutas para incentivar su producción y permitir el aprovechamiento pleno de toda la capacidad instalada en esta área.	Diversificación	Consección de un mercado objetivo y un punto de equilibrio en la producción de frutas para el establecimiento de proveedores estables que generen ingresos en ésta área.	Implementación de cultivos frutales en la finca de propiedad de la empresa. Promover Alianzas Productivas que permita la compra de los productos a los pobladores del municipio y el mercadeo para el aprovechamiento de la planta procesadora de frutas.	Gerente/propietario y su núcleo familiar primario	Octubre-2011	\$15.000.000	Cultivos frutales implementados. Apertura de mercados en almacenes de cadena principalmente en la ciudad de Pasto.
Desarrollar el proyecto de la Industrialización del Café.	Aprovechar que en la región se cultiva uno de los cafés más suaves del mundo para llevar a cabo este proyecto.	Diversificación	Apertura de nuevos mercados para el café de la región.	Conformación de una asociación para la presentación y ejecución del proyecto. Formulación y presentación del proyecto a las entidades estatales para su cofinanciación. Evaluación y puesta en marcha del proyecto	Propietario/Gerente	Junio-2012	\$10.000.000 Capital Social para la conformación de la Asociación.	1 Asociación conformada 1 proyecto formulado, presentado y aprobado.
Total							\$150.000.000	

9.2. DIFUSIÓN DEL PLAN

El plan estratégico para la empresa Distribuidora Mundo Agrícola ubicada en el Municipio de San Pablo departamento de Nariño, para el periodo 2011 – 2015, formulado por dos estudiantes de posgrado de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño, uno de ellos su propietario, se socializará entre los miembros de su familia y sus colaboradores inmediatos, quienes evaluarán la posibilidad de ejecutarlo y lograr que Mundo Agrícola obtenga una mayor posición estratégica en el mercado. El conocimiento del mercado, y el reconocimiento de su propietario como líder social pueden consolidarse como la principal ventaja competitiva para que la organización pueda ejecutar este plan estratégico, competir en su entorno y destacarse.

9.3 INDICADORES

9.3.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa (valores, unidades, índices, etc.) del comportamiento o del desempeño de toda una empresa o una de sus áreas, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización o un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar un análisis más detallado en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la empresa o de una unidad, con relación a uno de los Parámetros de Gestión: efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad, que son los aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual).

Los indicadores de gestión son una información y como tal deben tener sus atributos como la exactitud, la forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia y oportunidad

Estos indicadores se utilizan porque generan una ventaja fundamental para la empresa, su uso reduce la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. En nuestro caso de estudio dentro de estos indicadores se pueden aplicar a:

Cuadro 22. Indicadores de Gestión

Inventarios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

Almacenamiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados a la Distribuidora y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

Abastecimiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en las ventas, costo de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega.	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

Transporte

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo

Servicio al Cliente

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

Financieros

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Costos Logísticos	Control de los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Empresa}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de la empresa, por ello deben controlarse permanentemente.
Margen de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Empresa}}$	Se controlan las ventas perdidas por la empresa al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

9.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL

El propósito del Seguimiento y Control del Plan de Acción es el de proveer una visión objetiva del estado actual del plan y determinar las posibles desviaciones a fin de tomar las correcciones del caso.

Seguimiento es la evaluación rutinaria del estado de su ejecución y *Control* es la toma de los correctivos. Esta función está relacionada con la Planificación, ya que solo donde esta se encuentra correctamente documentada es posible verificar su cumplimiento.

Una vez determinada las desviaciones, es necesario que el equipo determine oportunamente la corrección requerida y la lleve a cabo en el momento en que sea oportuno. Finalmente es necesario que la corrección planteada sea a su vez, objeto de seguimiento, lo que implica que la planificación debe ser actualizada para que refleje las acciones que se han determinado necesarias para corregir la desviación.

En el momento de realizar las reuniones de seguimiento del proyecto, es útil contar con unos momentos para discutir y revisar el Plan de Riesgos, a fin de verificar la ocurrencia de alguno de estos eventos negativos. Otros factores que deben ser objeto de seguimiento son el presupuesto en tiempo y dinero del Plan, y el cumplimiento de los plazos señalados como objetivos del ciclo.

Para el caso de estudio el control y la evaluación al plan de acción propuesto es una herramienta indispensable con el fin de buscar el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas trazados por la organización, detectar dificultades y proceder a realizar los ajustes y correctivos necesarios, de una forma oportuna y adecuada, permitiendo la retroalimentación de los procesos.

La verificación en la aplicación del plan de acción en Mundo Agrícola debe ser de manera oportuna y continua, debe contar con algunos instrumentos que le permitan conocer qué pasos se efectuaron, en qué momentos, su resultado y qué falta por desarrollar.

El control se hace mediante el seguimiento de las actividades en curso, para asegurar que se procure alcanzar los objetivos planteados, el control concurrente se efectuará en primera instancia a través de las actividades de supervisión de los gestores, mediante la observación personal en el lugar de trabajo, o sea la acción que se ejerce por parte de los responsables sobre sus subordinados, siguiendo la cadena formal de mando, ya que la responsabilidad propia del superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de los niveles de mando.

CONCLUSIONES

La implementación, el seguimiento y el control del plan estratégico propuesto en esta investigación contribuirán a mejorar la posición en el mercado y la productividad de la Distribuidora Mundo Agrícola, en el mercado regional.

Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la administración (propietarios) ya quería hacer.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

Con base en el análisis del entorno realizado se determina que el sector agrario en Colombia y principalmente en la zona norte del departamento de Nariño presenta grandes amenazas pero igualmente grandes oportunidades que pueden ser utilizadas por la empresa para contrarrestar las debilidades o eliminarlas.

El Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 plantea como lineamientos que el agro y sus subsectores tomen nuevamente impulso.

Teniendo en cuenta que el principal renglón de la economía en la zona norte del departamento es la agricultura, y con las medidas del gobierno central se busca su reactivación, la comercialización de insumos y/o productos agrícolas al igual que la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica se convierten en un mercado atractivo para la competencia.

Con base en el análisis interno de la Distribuidora Mundo Agrícola se observa que su gran ventaja competitiva son el conocimiento del mercado y de la competencia, unidos al reconocimiento del propietario de la empresa como líder social y cafetero, los cuales pueden aprovecharse para proyectarla hacia otros renglones de la economía que el gobierno nacional apoya.

El análisis interno de la empresa determina que presenta debilidades, principalmente por la falta de capital de trabajo, de controles administrativos y financieros, y de información contable, lo cual genera un exceso de confianza en los empleados de manejo y confianza.

El Municipio de San pablo en el norte del Departamento de Nariño, es una centro de mercado, visitado por los habitantes de los municipios vecinos de Colón Génova, Belén, la Cruz, Florencia, San Lorenzo, y los municipios de Milagros y Bolívar del departamento del Cauca, quienes acuden frecuentemente, para la compra de productos alimenticios para el sostenimiento de sus familias e insumos agrícolas para su proceso productivo. Esta fortaleza debe ser aprovechada por Mundo Agrícola para ampliar su inventario de productos y evitar que sus clientes acudan a la competencia aumentando sus costos de producción.

La falta de capital de trabajo se constituye como la principal debilidad de Mundo Agrícola, sin embargo esta puede ser reducida o eliminada accediendo a los programas del gobierno central sobre financiamiento para el sector rural en su línea de Créditos para Microempresas.

Mundo Agrícola, ante la presencia de competencia fuerte existente en la zona, debe enfocar sus actividades comerciales y esfuerzos en satisfacer todas las necesidades de sus clientes, en mercancía, en precios, en asesoría, en asistencia técnica y principalmente en el servicio al cliente.

Como se observa, las empresas de la zona consideradas como principal competencia de Mundo Agrícola se encuentran ubicadas en el Municipio de la Unión, departamento de Nariño, porque es allí, donde se concentra la mayor parte del mercado y donde la empresa debe hacer presencia con la apertura de un punto de venta que le permita brindar un mejor servicio a sus clientes de este municipio y otros de sus alrededores, acoger clientes de la competencia y aumentar su participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación para la empresa objeto de estudio es la ejecución de este Plan Estratégico para el periodo 2011 – 2015 que le permita materializar los objetivos propuestos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a corto y largo plazo.

Utilizar este trabajo de investigación como una herramienta de gestión.

En la ejecución del Plan de Acción se recomienda delimitar las responsabilidades de cada colaborador, buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas, la falta de definición de funciones en su ejecución disminuye las posibilidades de éxito.

Se recomienda establecer claramente los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y su materialización de tal manera que le permitan el cumplimiento de las metas propuestas. Un Plan no está completo si solo se definen textualmente los recursos estos deben materializarse.

Someter este Plan Estratégico a actualizaciones permanentes a corto y largo plazo de acuerdo a las condiciones de la empresa, del mercado y del sector donde se desarrolla.

Se recomienda solucionar de raíz los problemas prioritarios de la empresa y que afectan directamente los resultados económicos, ya que generalmente en muchas ocasiones es difícil mantener la operación de un negocio y además planear su crecimiento, incluso la solución de las situaciones se da conforme éstas se presentan convirtiéndolas en situaciones repetitivas.

Desarrollar el Plan estratégico en todas sus partes, que le permita a la empresa mejorar el volumen de sus ventas, conocer los resultados de la empresa, tener la información contable a tiempo, establecer controles internos adecuados, disminuir sus costos y en general aumentar su productividad y competitividad.

Se recomienda iniciar las actividades de ejecución del Plan de Acción de manera inmediata para que puedan aportar los resultados previstos. El miedo al fracaso es para aquellos que no tienen confianza en si mismos. El más grande fracaso puede ser, la falta de acción.

Validar los resultados de las acciones importantes, con el fin de saber si las acciones aportan lo que deseamos.

Establecer responsabilidades dentro de la empresa para llevar a cabo la ejecución del Plan de acción sin descuidar la actividad comercial. Toda las persona que forman parte de la Empresa pueden y deben llevar a cabo Acción Comercial, en cualquiera de sus fases: Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar al cliente.

Proceder a la ejecución del Plan de Acción para la empresa Mundo Agrícola, para lo cual todos los miembros deben conocer su objetivo en forma clara, concisa, medible y conocer

en forma específica las tareas que cada uno debe llevar a cabo para cumplir con el objetivo final del Plan.

Ser perseverante en la acción, lo cual se traduce en la obtención de resultados.

Realizar estrategias de mercadeo como penetración del mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación.

Aprovechar las oportunidades que ofrece el gobierno en los diferentes programas para reactivación del sector rural por medio de su difusión, información y capacitación para la formulación y evaluación de proyectos que le permitan a la comunidad acceder a estos beneficios y contribuyan al desarrollo del mercado.

Diversificar su actividad con la puesta en marcha de otros proyectos productivos como la implementación de cultivos de clima frío; tecnificar e industrializar el cultivo de la planta de achira para llevar este producto a mercados nacionales e internacionales y la industrialización del café.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, Russell. "Planeación de Empresas". México: Limusa, 1992.
- ACUÑA, Eduardo, NÚÑEZ, Alejandra y RADRIGAN, Mario. Un marco conceptual para el estudio de la participación. Santiago de Chile: Pro-socia, Universidad de Chile, 2003. 54 p.
- AGREDA MONTENEGRO, Esperanza. Guía de investigación cualitativa interpretativa. Pasto: Institución Universitaria CESMAG, 2004. 46 p.
- BEAUFRE, Frederick. Introducción a la Estrategia. s.l.: Prager, 1995. 350.
- BENAVIDES P., Oscar y NARVÁEZ, Guillermo. Gerencia de Proyectos por Computador, Pasto: Libres, 1997.
- , Rosario y MORA, Horacio. Plan Estratégico Financiero. Pasto: Páginas Libres, 1998.
- , Gerencia estratégica. Pasto: Páginas Libres, 1998. 220 p.
- BLANCO ILLESCAS, Francisco. El control Integrado de Gestión. México: Limusa, 358 p.
- CORTES R, Adolfo. Análisis de Estados Financieros. Módulos UAD/ESAP. 1995.
- DAVIS, Fred. Gerencia Estratégica. s.l. Legis Editores. Serie Empresarial, 1995.
- DROMS, William G. y WESLEY, Addison - Iberoamericana. Finanzas y Contabilidad para Ejecutivos no Financieros. USA, 1994.
- DRUCKER, Peter. La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo,
- DUQUE GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Un enfoque Estratégico: Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.
- EL PLAN DE NEGOCIO. Rodrigo Varela. Publicaciones ICESI, No. 28, Septiembre – Octubre 1988.
- FAYOL, Henry. Administración General e Industrial. Buenos Aires: Ateneo, 1979.
- GARCIA, Ricardo MARTINEZ, Carlos. Técnicas de Planeación. Módulo Autoformativo. ESAP/UAD. Bogotá.
- GONZALEZ ZAMBRANO, José. Análisis Financiero Compuesto e Integral. Editorial Southwestern - Cincinnati, Ohio - USA. 1982.
- HELFERT, Erich A. Técnicas de Análisis Financiero. s.l.: Labor S.A. 1990.

KOONTZ, Harold, O'DONELL, Cyril. Elementos de Administración Moderna. McGraw HILL, 1993.

LA INNOVACION Y EL EMPRESARIO INNOVADOR. Cali: Norma, 1986.

LUTHANS, Fred. Introducción a la Administración, Un enfoque de Contingencia. México: McGraw-Hill, 1980.

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Cali: Norma. Serie Desarrollo Gerencial.

MATUS, Carlos. Adiós Señor Presidente. Planificación, Antiplanificación y Gobierno. Venezuela: Pomaire,

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Bogotá: Tercer Mundo.

OMMAE, Kenichi. La Mente de la Estrategia. Buenos Aires: McGraw Hill, 1990.

ORTEGA TORRES, Jorge. Constitución Política de Colombia. Bogotá: Editorial Temis, 1991. 25 p.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera. Un Enfoque Estratégico. Bogota: McGraw Hill, 1994.

OSORIO V., J. Edgar. Manual de Gerencia Financiera. Bogotá: USTA, 1994.

PERDOMO MORENO. Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera Ecasa México.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Plantación Estratégica. Norma, 1996.

SERRANO, Javier y Barreal, Julio. Fundamentos de Finanzas. Bogotá: McGraw Hill. 1993.

SICK L., Henry y SVERDLICK, M. Administración y Gerencia de Empresas. s.l. South Western. USA.

STEINER, George. Planificación de la Alta Dirección. Barcelona: Universidad de Navarra.

THE ENTREPRENEURS: MASTER PLANNING GUIDE. J. Welsh. J. White. Prentice Hall. 1983.